

**Instituto Politécnico de Setúbal**



**Escola Superior de Ciências Empresariais**

**A Implementação de Sistemas de  
Informação de Recursos Humanos em  
Instituições Financeiras de países  
lusófonos**

**Principais dificuldades dos técnicos de Recursos Humanos na  
adaptação a um Sistema de Informação**

**Bruno Lourenço N<sup>o</sup> 150326001**

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de:

**MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

Orientador(a): Professor Doutor José Rebelo

Setúbal, 19 de Outubro de 2016

## **Agradecimentos**

Existem anos que, por este ou aquele motivo, ficam para sempre marcados na vida das pessoas. Arrisco afirmar que para mim o ano de 2016 não é só um ano para ser recordado, como será possivelmente o mais marcante até agora.

Um sem número de alterações têm sido por mim vivenciadas pela primeira vez, desde o início do ano. Mudanças quer a nível pessoal, como também profissional têm marcado os últimos meses e a conclusão deste mestrado é mais um objetivo, neste caso pessoal, cumprido.

Não podia deixar de agradecer em primeiro lugar à minha família e amigos, que em várias ocasiões não me tiveram presente, mas sempre compreenderam e aceitaram o motivo. Em especial tenho de agradecer à mãe do meu futuro filho não só por me ter apoiado, como foi a minha principal impulsionadora para me inscrever neste mestrado e motivadora para que o concluísse.

Para conseguir chegar onde cheguei agora, foi também crucial a ajuda do professor José Rebelo. Sem a sua orientação e encaminhamento em algumas fases de maior desnorte da minha parte, não teria sido possível finalizar este estudo. Deixo também o meu agradecimento aos professores António Almeida e Maria Amélia Marques, pelas sugestões e críticas feitas sempre com vista a melhorar o que ia sendo apresentado.

Em suma, o meu muito obrigado a todos, pois sozinho nada disto teria sido possível de realizar.

## Resumo

O mundo empresarial tem vivido tempos de grande instabilidade e qualquer decisão que tenha de ser tomada pode ser crucial na diferenciação entre o sucesso ou insucesso dessa empresa, no mercado em que opera. É com base neste prisma que os Sistemas de Informação passam a ter um papel fundamental no apoio aos gestores, para auxiliarem os mesmos na tomada de decisões.

O *Human Resources Manager (HrM)* é um *software* para a gestão de Recursos Humanos criado e comercializado pela *Portexictos*. Foram entrevistadas seis instituições financeiras que utilizam o *HrM* como Sistema de Informação para a gestão dos seus Recursos Humanos, com vista a identificar as principais dificuldades que os utilizadores regulares do *software* tiveram a adaptar-se após a sua implementação. Neste caso foram feitas entrevistas a duas instituições de cada país: Angola, Moçambique e Cabo Verde.

Os entrevistados são utilizadores regulares do *HrM*. A investigação em causa baseou-se numa abordagem qualitativa e onde as entrevistas realizadas estiveram assentes numa vertente semiestruturada, que foi posteriormente analisada para se encontrarem pontos convergentes.

Com base nos resultados obtidos, podemos constatar que na generalidade as instituições onde foi implementado o *HrM* não disponham anteriormente de qualquer Sistema de Informação para a gestão de Recursos Humanos. Um outro aspeto existiu unanimidade foi o facto de que o processamento salarial e a gestão dos dados dos colaboradores passou a ser mais centralizado, de rápido acesso e onde o erro humano foi minimizado. Por norma a decisão de implementar o *HrM* na instituição foi tomada por parte da administração, como forma de modernizar o departamento/gabinete de Recursos Humanos.

As principais dificuldades dos utilizadores, estiveram ligadas á especificidade do *software*. O *HrM* foi desenvolvido em ambiente *IBM* e a sua utilização é bastante diferente da apresentada pelos *softwares* desenhados para funcionarem no ambiente *Windows*. Outro aspeto que ficou bem patente foi o tempo de formação. A informação é, para alguns utilizadores, demasiado extensa e a formação inicial deveria contemplar um maior número de dias, para assimilarem toda a informação necessária. Uma mais-valia apontada foi o suporte pós-instalação que, apesar de ser prestado remotamente, está á disposição dos utilizadores sempre que tenham algum problema ou dúvida. Por outro lado não foi deixada de lado a hipótese de que uma formação de *refresh* seria benéfica para consolidar conhecimento e até ser uma forma de explorarem mais o *software*.

## Abstract

The business world has experienced times of great instability and any decision that has to be taken can be crucial in differentiating between the success or failure of that company in the market which it operates. It's based on this prism that the Information Systems now have a key role in supporting managers to assist them in making decisions.

The Human Resources Manager (*HrM*) is a software for the management of human resources created and marketed by Portexictos. Six financial institutions were interviewed using the *HrM* as Information System for the management of its human resources, in order to identify the main difficulties that regular software users have had to adapt after implementation. In this case interviews were conducted at two institutions in each country: Angola, Mozambique and Cape Verde.

Interviewed are regular users of *HrM*. This research was based on a qualitative approach and where the interviews were based on a semi structured strand, which was then analyzed to find convergent points. Based on the results, we note that generally the institutions which implemented the *HrM* do not have any prior information system for the management of Human Resources. Another aspect in which there was unanimity was that the payroll and management of employee data has become more centralized, with fast access and where human error was minimized. Usually the decision to implement *HrM* in the institution was taken by the administration as a way to modernize the department / office of Human Resources.

The main difficulties of the users were related to the specific software. The *HrM* was developed in the IBM environment and its use is quite different from that presented by the software designed to operate in the Windows environment. Another aspect that was evident was the time of formation. The information is, for some users, too long and the initial formation should include more days to assimilate all information require. An identified advantage was the post-installation support that, despite being remotely provided, is at the disposal of users when they have a problem or a question. On the other hand it was not left aside the hypothesis that a refresh formation would be beneficial to consolidate knowledge and to be a way to exploit more the software.

# Índice

INTRODUÇÃO .....	1
PARTE I .....	3
1. Sistemas de Informação (SI) e Tecnologias de Informação (TI).....	3
1.1 Sistemas de Informação.....	3
1.2 Tecnologias de Informação .....	4
1.3 Os Sistemas de Informação na Gestão de Recursos Humanos .....	5
1.4 A importância do planeamento na implementação de um Sistema de Informação.....	7
2. Mudança Organizacional.....	9
2.1 A importância da mudança organizacional .....	9
2.2 Tipo de Mudança: Programada e Não Programada .....	10
2.3 Fatores influenciadores para o sucesso.....	11
2.4 A Internacionalização e as diferenças culturais .....	12
2.5 Diferentes formas de internacionalização .....	13
2.6 O Relacionamento Intercultural .....	15
PARTE II – METODOLOGIAS.....	17
1. Tipo de investigação.....	17
2. A amostra .....	18
3. Método Exploratório .....	18
4. Análise de conteúdo .....	20
PARTE III – ESTUDO DE INVESTIGAÇÃO .....	22
1. Caracterização da Empresa.....	22
2. Caracterização do Software de Gestão de Recursos Humanos .....	23
3. Análise dos elementos recolhidos.....	25
3.1. Seleção do <i>software</i> .....	25

3.1.1. Nível de participação do gabinete/departamento de Recursos Humanos na escolha do <i>software</i> .....	25
3.1.2. Motivos para a escolha do <i>software</i> .....	26
3.1.3. <i>Software</i> anterior .....	27
3.1.4. Principais diferenças encontradas .....	28
3.2. Adaptação ao <i>software</i> .....	29
3.2.1. Liderança da implementação .....	29
3.2.2. Formação inicial dos utilizadores .....	30
3.2.3. Problemas no decorrer da implementação .....	31
3.2.4. Alterações na rotina do Departamento/Gabinete .....	32
3.2.5. SI adequado às necessidades da Instituição Financeira .....	32
3.2.6. Melhorias necessárias.....	33
3.2.7. Frequência de utilização.....	34
3.3. Suporte pós instalação .....	35
3.3.1. Resolução de problemas diários .....	35
3.3.2. Vantagens/desvantagens do suporte remoto .....	36
3.3.3. Necessidade de formação de <i>refresh</i> .....	37
CONCLUSÃO .....	38
BIBLIOGRAFIA .....	41
APÊNDICES .....	43

## Introdução

Nos tempos que correm passou a ser de grande relevância para as organizações a utilização de Sistemas e Tecnologias de informação para a gestão em geral e para a Gestão de Recursos Humanos em particular. Sendo esta uma premissa utilizada a nível global por diversos autores, mais importância ganha quando aplicada ao sector bancário em particular.

Num mercado altamente globalizado em que a estabilidade para além de ameaçada, está em constante turbulência, todas as decisões passam a deixar de ser apenas importantes, como são cruciais para a garantia de sucesso de uma qualquer instituição financeira. Neste sentido ganha especial importância a introdução e utilização de Sistemas de Informação como suporte para a tomada de decisão e garantia de sucesso.

No caso em apreço o que está em causa é a utilização de um *software* de Gestão de Recursos Humanos no sector bancário em Angola, Cabo Verde e Moçambique. Três países lusófonos em que os sectores financeiros enfrentam diferentes desafios, mas onde os Recursos Humanos são preponderantes para o sucesso.

Apesar de estarem perante realidades distintas, as instituições financeiras destes países enfrentam o mesmo desafio: modernização. Neste campo e uma vez que o estudo se cinge aos departamentos de Recursos Humanos, o objetivo foi perceber quais as maiores dificuldades dos técnicos de Recursos Humanos em se adaptarem a novos Sistemas de Informação. Sistemas estes que têm por base um suporte tecnológico e que tem por objetivo automatizar alguns processos, enquanto se minimiza o erro humano.

Mediante alguns critérios foram seleccionadas duas instituições de cada um dos países acima mencionados, sendo que os entrevistados são utilizadores regulares do *software* implementado e, em alguns casos os responsáveis pelo gabinete/departamento de Recursos Humanos ou os técnicos de Recursos Humanos responsáveis pela introdução e manutenção dos dados no *software*. As entrevistas realizadas são semiestruturadas e no final foi feita uma abordagem qualitativa aos elementos recolhidos.

Este trabalho está dividido em três partes distintas. Numa primeira parte será apresentada a visão de diferentes autores sobre dois pontos, sendo que o primeiro ponto aborda os Sistemas de Informação e as Tecnologias de Informação. No segundo ponto é abordada a temática em volta da mudança organizacional.

Este são dois pontos fulcrais para o estudo em causa, uma vez que a introdução de um Sistema de Informação, suportado por uma nova Tecnologia de Informação num

departamento de Recursos Humanos, é por si só um fator de mudança na organização, quer seja ao nível dos recursos materiais como processuais e comportamentais.

Na segunda parte estão explicadas as metodologias utilizadas no estudo, onde é indicado o tipo de investigação feito, a amostra utilizada, o método exploratório que neste caso foi a entrevista semiestruturada e por último a forma como se organizou a análise de conteúdo às entrevistas.

A terceira e última parte do estudo está dividida em três pontos. No primeiro ponto vai ser apresentada a empresa fornecedora do *software* de Recursos Humanos. No segundo ponto será descrito *software* e as funcionalidades do mesmo. No terceiro e último ponto será dada ênfase à análise dos elementos recolhidos nas entrevistas realizadas. Com base numa grelha de análise previamente elaborada, vão ser apresentados os pontos de destaque ou mais relevantes referidos pelos entrevistados, bem como as conclusões inerentes às respostas obtidas.



## Parte I

Uma vez que o tema escolhido para a realização da dissertação de final de mestrado foi a implementação de Sistemas de Informação de Recursos Humanos em Instituições Financeiras de países lusófonos e em particular, identificar as principais dificuldades sentidas pelos técnicos de Recursos Humanos no decorrer deste processo de mudança, foram identificados dois pontos centrais a abordar. O primeiro ponto prende-se com os Sistemas de Informação (SI) e as Tecnologias de Informação (TI). Ao passo que o segundo ponto está associado à Mudança Organizacional, pois a introdução de um novo SI implica isso mesmo. O alvo de estudo vão ser as interações existentes entre uma empresa fornecedora de *software* portuguesa e instituições financeiras (clientes) de países lusófonos no continente africano, mais concretamente os técnicos de recursos humanos dessas instituições e a sua adaptação a um novo SI.

### 1. Sistemas de Informação (SI) e Tecnologias de Informação (TI)

Compreender a importância dos SI é crucial no mundo globalizado de negócios e de internacionalização empresarial. As organizações devem perceber a real importância dos SI, devidamente suportados pelas TI e qual o seu impacto na estrutura organizacional e nas pessoas que dela fazem parte (Rascão, 2004). Para tal, vamos iniciar este capítulo abordando o que são e para que servem os Sistemas de Informação e as Tecnologias de Informação.

#### 1.1 Sistemas de Informação

Para Lucas (1987, *cit in* Rascão, 2004, p. 26) um “sistema de informação é um conjunto organizado de procedimentos, que, quando executados, produzem informação para apoio à tomada de decisão e ao controlo das organizações”. Como complemento podemos adicionar o facto de que um sistema de informação é um sistema aberto numa organização que funciona interligado a outros sistemas e que tem objetivos definidos. Dessa forma é possível adquirir informação relevante sobre a própria organização e ambiente, quer para os membros da organização ou também elementos do meio envolvente, como são os clientes e fornecedores (Serrano *et al*, 2004).

Já Chiavenato (2008) indica que os Sistemas de Informação (SI) têm como suporte Bases de Dados, devidamente relacionadas entre si e cujo processamento do seu conteúdo produz informação útil para a tomada de decisão nas organizações.

Por outro lado, Sousa (1999) defende que os SI não se resumem a *software* e *hardware*, pois também os seus utilizadores diários, através de diferentes técnicas e métodos de utilização, surgem como fator diferenciador na manipulação e difusão da informação na organização. Em suma, os três autores assumem que a chave de sucesso de um SI é a forma como se processa a informação e se retira vantagem competitiva da mesma, independentemente dos meios, tecnológicos ou não, utilizados para tal.

Para que se possa efetuar uma melhor distinção entre a qualidade da informação, Rascão (2004) apresenta seis critérios a ter em conta:

**Pertinência:** o objetivo da informação é ajudar na tomada de decisão, pelo que deve ser pertinente, ou seja ter importância e estar relacionada com os factos que estão a ser analisados.

**Oportunidade:** a informação deve estar sempre disponível para quem dela necessita.

**Exatidão:** não devem existir dúvidas sobre o seu conteúdo.

**Redução da Incerteza:** ajuda no encaminhamento para a tomada de decisão.

**Elemento Surpresa:** utilizar informação relevante para ganhar vantagem perante os concorrentes no mercado.

**Acessibilidade:** a eficiência do acesso à informação é um ponto importante, para uma melhor e mais rápida tomada de decisão.

De facto, a identificação correta da informação relevante ou insignificante e necessária ou desnecessária para os gestores, num qualquer processo interno da organização, acaba por ser um Fator Crítico de Sucesso. Existem algumas atividades internas que são críticas para o sucesso da organização e a informação que a elas está associada é de crucial importância para se conseguir atingir os objetivos e estratégias delineadas pela organização (Serrano *et al*, 2004).

## 1.2 Tecnologias de Informação

As Tecnologias de Informação (TI) são o suporte informático que permite o registo, armazenamento e consulta de todo o tipo de informação existente, podendo ter um cariz pessoal ou profissional (Sousa, 2005). Assim sendo, as TI são uma forma de criar vantagem competitiva através do desenvolvimento organizacional, em ambientes cada vez mais marcados pela complexidade e incerteza. Dessa forma o acesso à informação deve ter por base a flexibilidade de utilização e rapidez de acesso por parte de quem dela necessita para

a tomada de decisão (Sousa, 1999). No entanto devemos ter em conta que “as tecnologias de informação e comunicação permitem o armazenamento, o tratamento e a circulação dos fluxos de informação, pelo que não se pode confundir a tecnologia do processo (*hardware*) e a do produto (*software*) com o produto (informação)” (Rascão, 2004, p. 27).

As TI estão interligadas ao SI organizacional, sendo o elo de ligação entre a sua própria evolução fruto do meio envolvente e a própria evolução do modelo de gestão existente na organização (Sousa 1999). Rascão (2004) refere a importância das tecnologias de informação e comunicação (TIC) como suporte aos SI, para a obtenção de vantagem competitiva seja qual for o tipo ou dimensão do negócio em que estão inseridos, complementando assim o mencionado por Sousa (1999). Em suma, as TI foram tendo evolução ao longo dos últimos anos para que fosse possível ir aperfeiçoando o funcionamento dos SI das organizações (Serrano *et al*, 2004).

Devemos aqui ter em conta que o *software* alvo de estudo é um *software* que funciona em ambiente IBM. A IBM é uma multinacional especializada em produzir computadores (*hardware*) com características industriais. Este tipo de máquina é utilizada por empresas que necessitam de máquinas com alta performance para o tratamento de dados e é neste campo que se enquadram as instituições financeiras.

### **1.3 Os Sistemas de Informação na Gestão de Recursos Humanos**

São os seres humanos o fator principal para que uma organização se mantenha competitiva e para tal é necessário que os mesmos sejam devidamente qualificados e possam assim produzir e prestar serviços de qualidade (Serrano *et al*, 2004).

Apesar da tecnologia ser importante, a formação dos utilizadores torna-se relevante para que o aproveitamento das TI seja realmente útil na análise e tratamento da informação obtida, através destas novas ferramentas. A informação em excesso obriga a que os utilizadores tenham os conhecimentos necessários para a saberem filtrar e interpretar corretamente para uma melhor tomada de decisão (Sousa, 1999). É neste campo que os SI para a Gestão de Recursos Humanos ganham importância, pois tal como Rascão (2004) refere, os problemas centrais dos gestores prendem-se com o recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho, as necessidades de formação e o ajuste das remunerações de acordo com o estipulado a nível interno.

**Figura 1: Fluxo de informação para a Gestão de Recursos Humanos:**



**Fonte:** adaptado de Rascão (2004)

A evolução dos SI acompanhada e suportada por um crescimento ao nível das ferramentas técnicas das novas Tecnologias de Informação, fizeram surgir as bases de dados relacionais em rede e o Teleprocessamento, promovendo uma alteração nas formas de comunicação nas empresas (Santos, Pedro e Cordeiro, 2010).

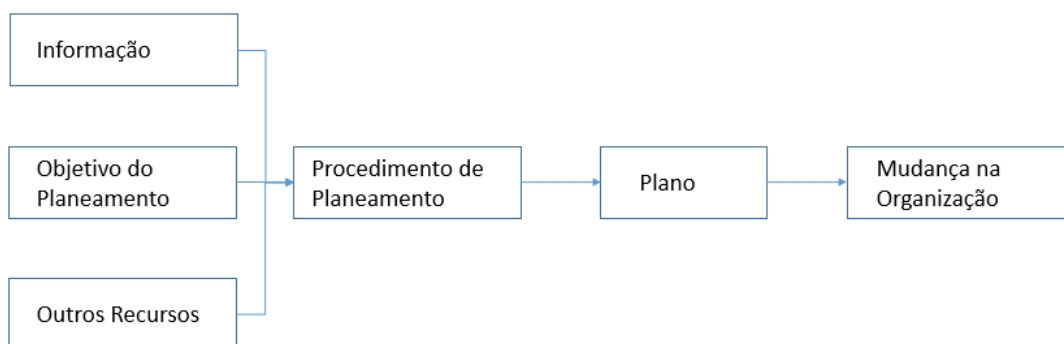
No estudo em apreço, o suporte feito aos utilizadores do Sistema de Informação para a Gestão de Recursos Humanos é realizado remotamente, uma vez que as instituições se encontram no continente africano e os consultores da empresa fornecedora estão em Portugal. Este tipo de suporte acaba por ser o reflexo do apresentado por Rebelo (1999 *cit in* Santos, Pedro e Cordeiro, 2010, p. 88) onde é feita referência ao facto de “o Correio eletrónico, a teleconferência e outros instrumentos de comunicação, grande parte *online* alteraram profundamente as formas de comunicar” entre diferentes organizações.

Podendo esta situação ser uma limitação/barreira na adaptação dos técnicos de Recursos Humanos a um novo SI, a mesma foi explorada nas entrevistas realizadas para se perceber a sua dimensão.

## 1.4 A importância do planeamento na implementação de um Sistema de Informação

“O Planeamento de Sistemas de Informação é a atividade da organização onde se define o futuro desejado para o seu Sistema de Informação, para o modo como deverá ser suportado pelas Tecnologias de Informação e para a forma de concretizar esse suporte” (Amaral e Varajão, 2007, p.1).

**Figura 2: Processo de Planeamento:**



**Fonte:** Amaral, e Varajão (2007).

Bilhim (2006) refere que a mudança tecnológica nas organizações reflete-se nos métodos de trabalho e a introdução de novos SI constitui um dos maiores desafios que as organizações podem ter atualmente. Dessa forma “na função de planeamento, procura-se identificar os objetivos da organização e formular os planos de ação necessários para a sua realização” (Serrano *et al*, 2004, p.5).

Sousa (2005) afirma que após a tomada de decisão com vista à mudança organizacional e consequente implementação de um novo SI na empresa, existem alguns pontos-chave que devem ser devidamente controlados. A escolha da equipa deve ser um dos primeiros pontos, onde será conveniente que se incluam alguns consultores externos especialistas no processo de planeamento e implementação de sistemas de informação. Como ponto de partida deverá ser elaborado um relatório que espelhe a situação atual da empresa, para se perceber que tipo de SI existe e em que moldes funciona. Posteriormente deve partir-se para as escolhas relativas a *software*, *hardware* e fornecedores necessários para se dar início à elaboração do plano de implementação do novo SI. Por último, depois de concluído o plano, deve dar-se início à implementação do SI na organização (Sousa, 2005).

Paralelamente a todo este processo é conveniente que exista um controlo e auditoria do sistema, para validar as necessidades de *upgrade* nos equipamentos ou necessidades de formação para fomentar a melhoria do conhecimento dos utilizadores (Sousa, 2005).

“O planeamento dos SI/TI deve ter presente o desenvolvimento do negócio, não esquecendo, contudo, o impacto que aqueles têm sobre o desenvolvimento do próprio negócio” (Serrano *et al*, 2004, p.51). Basicamente os SI, devidamente suportados pelas TI, devem ser considerados como um *input* para a estratégia organizacional, podendo servir para a alterar ou criar novas estratégias. Para tal é importante que exista um alinhamento entre as necessidades do negócio e as necessidades da organização, dos SI e TI, bem como o planeamento dos processos internos, dos recursos humanos e das estruturas organizacionais (Serrano *et al*, 2004).

Para Amaral e Varajão (2007) é também atribuída especial importância ao planeamento dos SI, acrescentando que “deve ser construído na procura simultânea quer da satisfação dos utilizadores, quer de um correto suporte e tratamento das influências entre a organização e o seu SI” (Amaral e Varajão, 2007, p.32). No entanto, é também de ressaltar que a criação de falsas expectativas de forma deliberada para gerar união em volta do processo é muitas vezes a principal causa de insucesso do planeamento do SI, existindo um desajuste entre o que era esperado e o que foi alcançado, o que é de evitar a todo o custo que aconteça (Amaral e Varajão, 2007).

Sendo os recursos humanos um dos pontos centrais na mudança organizacional, seja ela tecnológica ou não, os mesmos condicionam fortemente esta atividade.

Ruohonen (1991, cit in Amaral e Varajão, 2007) agrupou os intervenientes no planeamento de SI em três grupos:

- O primeiro é o Topo de gestão, ou seja os responsáveis máximos que determinam a missão da organização e ajustam os SI a adotar;
- Depois temos os utilizadores, que são os responsáveis pelos processos internos e quem determina qual a informação essencial para desempenhar as suas funções, bem como os serviços necessários para tal;
- Por último temos os gestores de SI/TI que são quem desenvolve e fornece os serviços necessários para o correto funcionamento do SI.

A importância do planeamento e da inclusão dos responsáveis pelo departamento de Recursos Humanos é um dos pontos que vai ser abordado no estudo. Vamos assim tentar perceber de que forma foram ou não parte integrante na escolha e controlo da implementação do SI.

## 2. Mudança Organizacional

Apesar de existirem mudanças organizacionais desde sempre, atualmente as mesmas ocorrem com muito maior rapidez. O sucesso alcançado no passado não garante o sucesso no presente nem sustentará o sucesso no futuro (Serrano *et al*, 2004) e dessa forma as organizações que não se consigam ajustar a estes novos tempos de constante turbulência vão perder competitividade e por consequência podem vir a ser eliminadas pelos seus concorrentes no mercado (Serrano *et al*, 2004).

### 2.1 A importância da mudança organizacional

Para Bilhim (2006), existem duas formas para que as organizações atinjam os objetivos a que se propõem. Uma das hipóteses é gerirem melhor o que fazem no seu dia-a-dia, enquanto que a outra hipótese se prende com a descoberta de alternativas ao que já fazem atualmente.

É neste sentido que se enquadra este estudo. A introdução de um novo SI no departamento de Recursos Humanos irá trazer por certo uma diversidade de ferramentas novas ou até diferentes, para que os técnicos de Recursos Humanos possam desempenhar as suas tarefas diárias.

Outro aspeto a ter em conta é a propagação das TI nas organizações poderem vir a ser cruciais no aparecimento de novas formas de estruturação do trabalho, podendo assim surgir novos departamentos, novas funções e até novos postos de trabalho. Perante tal cenário, é normal que sejam criadas alterações à estrutura organizacional. No entanto quanto mais complexa for a mudança imposta pelas TI, maior vai ser também a apreensão e desconfiança por parte de quem a irá utilizar. A resistência à mudança tecnológica irá influenciar o desempenho, a qualidade e a satisfação dos trabalhadores nos seus postos de trabalho, o que se pode traduzir em divergências entre estes e os seus superiores hierárquicos, criando assim uma excessiva rotatividade e absentismo na organização (Sousa 1999).

Por outro lado, Pina e Cunha e Rego (2002) dão especial importância à distinção entre uma mudança devidamente delineada em diferentes fases, ou seja Programada, e a mudança fruto de adaptação a uma situação inesperada. Neste sentido, qualquer uma das duas hipóteses apresentadas anteriormente por Bilhim (2006) se enquadram na perspetiva da mudança Programada, enquanto que a reflexão apresentada por Sousa (1999) acrescenta a importância do planeamento da mudança como forma de minimizar a resistência à mesma.

## **2.2 Tipo de Mudança: Programada e Não Programada**

Se nos basearmos numa distinção apresentada por Pina e Cunha e Rego (2002), podemos encontrar dois tipos de mudança, a que uma organização está sujeita, são elas mudança programada e a mudança não programada.

É importante compreender a diferença entre estes dois conceitos, para se perceber que o estudo em questão está associado a uma mudança programada. Em qualquer um dos casos estudados, houve sempre uma decisão de implementação de um novo Sistema de Informação no departamento de Recursos Humanos. Decisão essa centralizada no objetivo de melhoria do departamento.

### **2.2.1 Mudança Programada**

Este tipo de mudança carece de alguma análise prévia e cuidada, pois “as mudanças intencionais e planeadas objetivam atuar sobre a evolução natural, acelerando seu passo ou rompendo com a direção estabelecida” (Rodrigues, 2007, p.41).

Com base na reflexão apresentada por Pina e Cunha e Rego (2002), este tipo de mudança assenta em três pontos centrais:

- Numa primeira fase é efetuada a preparação onde se definem objetivos, divulgação e persuasão dos mesmos aos restantes membros da organização para que se envolvam no projeto de mudança;
- De seguida passa-se para a implementação propriamente dita, onde é posto em prática todo o projeto elaborado na primeira fase;
- Por fim temos o reforço, que não é mais do que o apresentar de alguns resultados positivos, por mais pequenos que sejam, para motivar diferentes intervenientes e gerar um sentimento de sucesso pelo esforço despendido em todo o processo de adaptação.

Para Bilhim (2004, *cit in* Rodrigues, 2007), a mudança dentro de uma organização pode ter diferentes focos, seja uma mudança ao nível da estrutura organizacional, das tarefas ou da tecnologia. Assim sendo e uma vez que este estudo se baseia na implementação de um novo Sistema de Informação para a Gestão de Recursos Humanos, podemos enquadrar o mesmo numa mudança associada às tecnologias. Isto não quer dizer que indiretamente não possa ter efeitos quer a nível das tarefas quer a nível da estrutura organizacional.



Há no entanto que ter em conta que existem algumas limitações que podem colocar em causa todo o processo inerente à mudança planeada, como por exemplo o facto de que nem sempre o que é planeado acaba por ser implementado (Pina e Cunha e Rego, 2002). Outra situação que merece um cuidado adicional, está ligada à transmissão da informação, que se for feita de forma incorreta pode levar a que diferentes áreas tenham percepções diferentes do processo e podem criar uma maior resistência à mudança por se sentirem prejudicados face a outros (Pina e Cunha e Rego, 2002).

### **2.2.2 Mudança Não Programada**

A mudança não programada assenta numa alteração não prevista nem planeada, de um padrão organizativo, mas cuja sua implementação se torna indispensável para a adaptação da organização ao meio (Pina e Cunha e Rego, 2002).

Este tipo de mudança é também caracterizado por “criar espaço para a improvisação, para a ação reativa, para o controlo de danos e para o aproveitamento de oportunidades” (Pina e Cunha e Rego, 2002, p.12).

Apesar de nas mudanças não programadas estar subjacente um maior grau de autonomia por parte de quem lidera o processo e aprendizagem com os resultados obtidos, no lado oposto temos a possibilidade das alterações dentro da organização serem feitas sem qualquer articulação entre si e dessa forma a organização pode ficar limitada no que diz respeito ao acompanhamento das transformações efetuadas pelos seus concorrentes (Pina e Cunha e Rego, 2002).

Tendo por base esta interpretação de mudança não programada, podemos perceber que a mesma não está associada ao estudo em questão. Neste caso as instituições financeiras não se encontram a retificar algum tipo de dano que tenha ocorrido imprevisivelmente, mas sim a adotar uma nova forma de executar as tarefas diárias dentro do seu departamento de Recursos Humanos.

### **2.3 Fatores influenciadores para o sucesso**

A existência ou não de pré-requisitos para a implementação da mudança pode ser um dos fatores críticos de sucesso. Estes pré-requisitos vão desde a comunicação faseada do processo de mudança aos colaboradores, à explicação dos motivos que estão associados à mudança para ser aceite e interiorizada por todos e a disponibilização de todos os recursos financeiros, materiais e humanos para a implementação da mesma (Camara *et al.*, 2001). O

papel dos líderes e/ou gestores da organização são um dos pontos centrais no sucesso da implementação da mudança. Um líder eficaz é aquele que é capaz de identificar as várias necessidades de diferentes situações, bem como o meio ambiente em que opera (Guest et al., 1980).

No final do estudo iremos tentar identificar quais são ou foram os fatores que influenciaram de forma positiva a adaptação dos técnicos de Recursos Humanos ao novo SI, adjacente a uma mudança nos hábitos e rotinas do seu trabalho diário.

## **2.4 A Internacionalização e as diferenças culturais**

Como forma de combater ou minimizar o choque cultural algumas empresas portuguesas (como o caso da empresa a ser estudada) optaram pela internacionalização dos seus negócios para os PALOP, ao mesmo tempo que utilizam o conhecimento da língua, da cultura e do terreno como vantagem concorrencial sobre os seus rivais estrangeiros que também lá operem (Camara *et al.*, 2001). Neste cenário a internacionalização empresarial representa também por si só um processo de mudança e adaptação ao meio.

As diferentes relações estabelecidas entre os gestores, empresários e empresas, com as diferentes culturas existentes nos países onde operam são designadas como gestão intercultural (Camara *et al.*, 2001). No entanto e tal como refere Hofstede (1991), o choque cultural está subjacente ao processo de internacionalização. Por mais que um trabalhador estrangeiro tente aprender os símbolos e rituais existentes numa determinada cultura, dificilmente irá conseguir compreender os valores inerentes aos mesmos.

Este choque cultural pode inclusivamente resultar em sentimentos de frustração e hostilidade perante o seu novo ambiente. Por outro lado, esta mesma internacionalização pode ser interpretada como uma forma de “neocolonialismo” por parte dos habitantes locais, onde pode estar a ser colocada em causa a soberania adquirida, sendo dessa forma criada uma maior desconfiança e hostilidade (Camara *et al.*, 2001).

Também Finuras (2011) debate esta temática, frisando o facto de que tentar aprender as coisas mais simples e que todos os outros que o rodeiam já dominam, levam aos já referidos sentimentos de frustração, angústia e hostilidade, podendo até criar um desequilíbrio físico (estado de depressão, por exemplo) que venha a necessitar de auxílio médico.

Tendo por base este prisma, é importante que os gestores que se encontram nas sedes das empresas tenham alguma sensibilidade às diferenças culturais para conseguirem

compreender as solicitações e atitudes de gestores que se encontram expatriados (Rego e Pina e Cunha, 2009). Como sensibilidade cultural podemos considerar “a tendência para modificar o comportamento de acordo com a cultura em que se atua” (Rego e Pina e Cunha, 2009, p. 303).

O fator linguístico é referenciado por Rego e Pina e Cunha (2009), onde é dada especial relevância à competência comunicacional.

Para se compreender o significado de uma palavra ou expressão não basta conhecer essa mesma palavra numa língua estrangeira. Neste sentido a internacionalização para países de língua portuguesa é um ponto favorável, anulando na generalidade as dificuldades de comunicação. No entanto convém que não se caia no erro de assumir que se diferentes culturas falam a mesma língua, têm valores e esquema mental iguais (Finuras, 2011).

Podemos enquadrar a empresa fornecedora do SI para a gestão de Recursos Humanos que está inerente ao estudo, dentro do apresentado pelos autores acima mencionados. Trata-se de uma empresa portuguesa e que se internacionalizou para os países de língua portuguesa, conseguindo ao longo dos anos garantir uma posição de destaque no mercado de *software* bancário.

## 2.5 Diferentes formas de internacionalização

As empresas expandem-se cada vez mais através de fusões e aquisições de empresas estrangeiras. As interações interculturais passam a desempenhar um importante papel, uma vez que passa a ter de existir uma coexistência entre as culturas nacionais e as culturas organizacionais. Com base em Hofstede (1991) podemos distinguir cinco métodos de expansão internacional:

- **Criação de novas filiais:** é criada uma filial de raiz no estrangeiro através de um gestor ou pequena equipa que se incube de contratar colaboradores locais para formar a empresa. Desta forma tenta-se reduzir o risco cultural através de um minucioso processo de recrutamento e seleção.
- **Aquisição de uma empresa estrangeira (takeover):** A empresa estrangeira efetua a aquisição da totalidade de uma empresa local. Apesar de ser uma forma mais rápida de expansão, os riscos de choque cultural são bastante elevados. Se não existir uma análise prévia da cultura das duas empresas, para se elaborar um plano de integração cultural, este processo pode levar à destruição do capital humano. Alguns dos elementos-chave da empresa

podem optar por a abandonar enquanto outros vêm os seus lugares serem ocupados por estrangeiros encaminhados pela empresa sede.

- **Fusão internacional:** este processo é normalmente feito com empresas cujo tamanho e relevância no mercado são semelhantes e dessa forma não existe nenhuma que possa à partida, impor as suas decisões. De resto os riscos e ressalvas são os mesmos do processo anteriormente descrito.
- **Empresa conjunta (joint-venture) internacional:** neste caso existe a criação de uma nova empresa através da conjugação de recursos (materiais, humanos e financeiros) de dois ou mais parceiros de negócio. Esta concentração de sinergias dos diferentes parceiros reduz o risco de integração cultural, ao passo que por vezes cria até padrões culturais inovadores e criativos.
- **Aliança estratégica internacional:** é o processo mais prudente de internacionalização e onde os riscos de choque cultural apenas podem existir em determinados projetos conjuntos. A colaboração estratégica das empresas no mercado é vista como benéfica para ambas e no caso da relação entre si evoluir para uma fusão, já existe um conhecimento prévio de ambas as culturas organizacionais.

Também Finuras (2011) aborda as diferentes possibilidades de internacionalização, adequadas às empresas portuguesas. Para além da *Jointventure*, referida por Hofstede, é indicado o *Franchising*, o licenciamento das patentes e os contratos de *marketing*.

Já Rego e Pina e Cunha (2009) fazem uma distinção entre quatro diferentes fases de internacionalização, que as empresas podem encontrar e os seus impactos na Gestão dos Recursos Humanos (GRH):

- **Fase Doméstica:** o foco do negócio são os mercados internos. A vertente internacional é quase inexistente e pode resumir-se a alguns projetos de curta duração.
- **Fase internacional:** começa a ganhar importância a sensibilidade cultural perante os diferentes mercados onde a empresa opera. Nesta fase é crucial uma abordagem inicial para se conhecerem as principais características dos diferentes mercados e por associação a GRH passa a dar especial relevância ao recrutamento de candidatos que reúnam características propícias à expatriação.
- **Fase Multinacional:** A GRH passa por tentar obter os melhores gestores seja qual for a sua nacionalidade e são criados mecanismos de socialização,

formação e desenvolvimento para que seja interiorizado o perfil de gestor global.

- **Fase de globalização/transnacionalização:** Numa fase em que a empresa tenta conciliar as vantagens competitivas ganhas na integração global, com as tendências e interesses dos diferentes segmentos onde está competir. Perante este cenário, a GRH tem de procurar a melhor forma de formar e desenvolver competências nos seus gestores para que se adaptem aos diferentes locais, ao mesmo tempo que terá de tentar ganhar vantagem competitiva através da deslocação de recursos humanos e conhecimentos adquiridos.

## 2.6 O Relacionamento Intercultural

O relacionamento intercultural é crucial para que projetos que são altamente viáveis tenham todas as condições para atingirem o sucesso.

Existem por vezes mal-entendidos culturais que por desconhecimento das partes envolvidas, ao serem expostos, criam em alguns casos barreiras intransponíveis. Para se minimizar este tipo de situações, os interlocutores estrangeiros devem ter adquirido previamente um conhecimento básico sobre a história do país hospedeiro, a religião mais significativa, os valores, as crenças, os hábitos e os tabus (Finuras, 2011).

Nos negócios que envolvam interações pessoas de diferentes países (expatriados ou não), existem alguns pontos fundamentais na personalidade de cada indivíduo que pode influenciar o seu desempenho, tal com apresentam Rego e Pina e Cunha (2009):

- O primeiro está associado à **tendência empática**, ou seja a facilidade de estabelecer empatia com pessoas de diferentes culturas;
- No mesmo sentido o **espírito aberto/cosmopolita** ajuda na compreensão das diferenças culturais e na sua valorização como se da sua própria cultura se tratasse;
- Outro fator é a **complexidade atribucional**, mais precisamente a capacidade de compreender os comportamentos das outras pessoas de cultura diferente, sem fazer julgamentos depreciativos;
- No ponto oposto temos o **etnocentrismo** que pode influenciar negativamente as relações interculturais, criando um comportamento hostil perante todos aqueles que não sigam os padrões pré-estabelecidos na cultura a que o indivíduo pertence.

A relevância deste ponto prende-se com o facto de que o estudo tem por base que a empresa fornecedora do *software* é portuguesa e todo o apoio prestado, tanto na implementação do *software* como na pós-instalação, inclui uma interação entre pessoas de diferentes culturas. Do lado da empresa fornecedora existem consultores com características inerentes à cultura portuguesa, ao passo que os utilizadores do *software* são pessoas com traços culturais de países africanos de língua portuguesa, com todas as especificidades que lhes estão associadas.

## Parte II – Metodologias

Tendo por base os três tipos de investigação empírica que Hill e Hill (1998b) apresentam, podemos enquadrar o estudo dentro da Investigação Aplicável, uma vez que o objetivo é “descobrir factos novos (dados empíricos) que sejam capazes de resolver problemas práticos no curto prazo” (Hill e Hill, 2000, p. 20), sendo que o objetivo é na verdade “a finalidade geral a que nos propomos (ou que é fornecida por uma instância exterior)” (Bardin, 1977, p. 98).

Neste estudo o objetivo é identificar as principais dificuldades sentidas pelos técnicos de recursos humanos na implementação de um Sistema de Informação de recursos humanos em instituições financeiras de países lusófonos e dessa forma toda a metodologia escolhida foi com o sentido de alcançar essa meta.

### 1. Tipo de investigação

Basicamente o estudo tem uma vertente qualitativa uma vez que a orientação do mesmo é para “casos ou fenómenos, procurando padrões de relações imprevistas, mas também de outras já esperadas” (Stake, 2012, p. 56).

Podemos assumir que o estudo em questão é baseado numa indução analítica pois terá por base uma “colheita e análise de dados que tem por finalidade clarificar os elementos fundamentais de um fenómeno” (Deslaurier, 1977 cit in Guerra, 2010, p. 23).

Como principais características deste tipo de investigação Rossman e Rallis (1998 cit in Fortin, 2009) destacam:

- o facto da investigação qualitativa ser efetuada no ambiente natural dos participantes;
- a importância da participação de todos os intervenientes para a recolha de elementos;
- a possibilidade de com o decorrer da investigação surgirem progressivamente novas questões,
- a evidência do exposto pelos intervenientes na análise de dados permitir extrair conclusões,
- o papel do investigador é observante e participativo;
- o facto de ser baseada em princípios para a recolha e análise de dados.

## **2. A amostra**

Para efetuar o estudo foram escolhidas duas instituições financeiras em cada um dos países: Angola, Moçambique e Cabo Verde. “Às vezes podemos encontrar um significado digno de nota numa única circunstância, mas normalmente os significados importantes surgirão da sua recorrência” (Stake, 2012, p. 93).

Numa primeira fase a intenção era que as instituições fossem escolhidas mediante alguns critérios, como por exemplo: Ano de instalação do Sistema de Informação nos Recursos Humanos; Número de técnicos de RH que utilizam o SI, etc. A Amostra seria escolhida tendo por base um Método de Amostragem Casual Estratificada, pois tal como Hill e Hill (1998b) referem este Método, o objetivo é reunir uma amostra que represente o Universo utilizando algumas variáveis pré-identificadas, como as já acima referidas. Podemos também utilizar a definição de Ghiglione e Matalon (2001) acrescentando que seria uma amostra representativa. No entanto e, uma vez que a deslocação geográfica se mostrou uma barreira no contacto e aceitação por parte de algumas instituições na participação deste estudo, optou-se por utilizar uma amostra de conveniência. Ou seja foram selecionadas as instituições financeiras que se mostraram disponíveis para participar Hill e Hill (1998b).

Como principais pontos favoráveis, Hill e Hill (1998b, p.30) refere que este “método tem vantagens por ser rápido, barato e fácil”. Por outro lado, é considerada uma limitação o facto de que neste tipo de amostra, não ser possível assumir que as conclusões obtidas se aplicam ao Universo, pois a amostra pode não ser uma real representação do mesmo Hill e Hill (1998b).

Contrapondo as afirmações acima mencionadas com o estudo em questão, podemos constatar a veracidade das mesmas. Foi de facto mais prático utilizar apenas seis entrevistados, pois foram os únicos a demonstrar interesse em participar no estudo. Por outro lado e apesar de ter havido uma grande preocupação no sentido de que as instituições financeiras entrevistadas reunissem o maior número possível de características existentes no Universo de clientes, não podemos generalizar as conclusões obtidas.

## **3. Método Exploratório**

Posteriormente à escolha da amostra, o método escolhido para exploração do estudo foi a entrevista, porque “a entrevista é a via principal para as realidades múltiplas” (Stake, 2012, p. 81). Por outras palavras, a entrevista pode ser vista “como uma conversa tendo em vista um objetivo” (Ghiglione e Matalon, 2001, p. 65), tendo as suas vantagens e desvantagens como qualquer outro método. Se por um lado pode ser significativamente



ampla para diversos tipos de entrevistados, por outro pode vir a ser também muito vaga (Ghiglione e Matalon, 2001).

O objetivo é que exista um contacto direto com os diferentes entrevistados e que a entrevista seja semidiretiva, ou seja, a entrevista será composta maioritariamente por perguntas abertas (Quivy e Campenhoudt, 1992). Neste caso em concreto as entrevistas foram realizadas telefonicamente, pelo que as perguntas realizadas tiveram como objetivo ouvir as diferentes opiniões dos entrevistados, sobre os vários temas.

Foi utilizada uma grelha com alguns temas a serem abordados, sendo que a ordem pela qual os mesmos foram apresentados aos entrevistados não seguiu uma ordem prédefinida sendo portanto livre tal como preconizam Ghiglione e Matalon (2001). Hill e Hill (2000) também realçam a importância das perguntas abertas num questionário onde se pretende obter informação qualitativa. Por Perguntas Abertas, subentende-se que irá existir uma resposta elaborada pelo inquirido, utilizando suas próprias palavras (Hill e Hill, 1998a). Assim sendo, as respostas que vão ser recebidas têm de ser interpretadas, o que se pode traduzir numa desvantagem pois o tempo despendido para a sua descodificação pode vir a ser elevado. Por outro lado, será possível recolher uma maior variedade de informação, podendo ser mais detalhada, “rica” e até inesperada (Hill e Hill, 1998a).

Na preparação da entrevista, o objetivo de serem escolhidas perguntas maioritariamente abertas está associado ao facto de querer transmitir a ideia ao entrevistado de que está a ser ouvido. Se as perguntas fossem na maioria fechadas, as respostas que iriam ser obtidas quando fossem colocadas perguntas abertas podiam vir a ser pobres de conteúdo (Ghiglione e Matalon, 2001). Uma vez que o investigador também é um dos atuais envolvidos na implementação dos SI, a sua neutralidade pode vir a ser considerada como uma limitação, no entanto ao permitir uma maior profundidade nos elementos que vão ser analisados (Quivy e Campenhoudt, 1992), considero que é o método mais pertinente para o estudo. Na verdade, a entrevista irá exigir “o mesmo que qualquer outra técnica de recolha de informação decorrente do estabelecimento de uma relação de confiança: neutralidade e controlo dos juízos de valor, confidencialidade, clareza de ideias para as poder transmitir e devolução dos resultados” (Guerra, 2010, p. 22).

Foi feita uma entrevista exploratória a um consultor responsável pela implementação de Sistemas de Informação de Recursos Humanos e que já conta com mais de quinze anos de experiência. Esta entrevista apesar de não ser utilizada diretamente como fonte de informação no âmbito deste estudo, foi de grande importância na medida em que contribuiu para identificar qual o principal foco de interesse e para perceber quais os pontos que deviam ser abordados com os entrevistados. Pois tal como referem Quivy e Campenhoudt (1992), este consultor será uma testemunha privilegiada, ou seja é alguém que de acordo

com a sua experiência profissional tem um conhecimento acima da média sobre as particularidades e dificuldades associadas à problemática que vai ser alvo de estudo.

O resultado desta interação foi a criação de uma entrevista que visou três diferentes problemáticas: A seleção do *software*, a adaptação ao *HrM* e o suporte pós-instalação.

As perguntas no âmbito da Seleção do Software têm como objetivo perceber e identificar o grau de participação dos responsáveis pelo departamento de Recursos Humanos nesta análise e escolha final e também saber se existia algum tipo de *software* antes do *HrM*.

Relativamente à adaptação dos utilizadores ao *HrM*, o foco foi perceber quais as maiores dificuldades sentidas na utilização diária, de que forma foi ministrada a formação inicial e sentiram melhorias nas suas rotinas diárias de trabalho.

Já as questões sobre o suporte pós-instalação foram realizadas devido à especificidade da interação dos utilizadores, com os consultores. Uma vez que existe para além da barreira geográfica, existe também uma barreira cultural, o suporte prestado pode ser ou não uma mais-valia no auxílio às dúvidas e problemas dos utilizadores.

#### **4. Análise de conteúdo**

Utilizando a definição de Bardin (1977, p. 31) “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”.

Uma vez que a opção não recaiu na investigação quantitativa, “os dados a analisar na investigação qualitativa consistem em palavras e não em números” (Fortin, 2009, p. 301).

Basicamente irá ser utilizada “uma variedade de técnicas interpretativas que têm por fim descrever, decodificar, traduzir certos fenómenos sociais que se produzem mais ou menos naturalmente. Essas técnicas dão mais atenção ao significado destes fenómenos do que à sua frequência” (Deslauriers, 1997, p. 294 cit in Guerra, 2010, p. 11).

Para ser feita a análise de conteúdo dos elementos obtidos, irá ser elaborada uma grelha de análise baseada em elementos particulares que vão ser no final “reagrupados por aproximação de elementos contíguos” (Bardin, 1977, p. 62). Os critérios para a referida grelha de análise vão ser escolhidos como máximo cuidado, pois neste tipo de investigação deve-se ser rigoroso em todo o seu processo, para que o seu resultado seja realmente fiável (Fortin, 2009).

Segundo Bardin (1977) a análise de conteúdo é composta por várias técnicas de análise da comunicação, o que acaba por ser adaptável a todo o vasto mundo das comunicações.

Na verdade, na investigação qualitativa tanto a recolha como a análise dos dados são feitas em simultâneo, pelo que a análise começa logo com a primeira colheita de dados e segue de forma contínua (Fortin, 2009). Tal como Fortin (2009), também Guerra (2010) concorda e complementa, afirmando que na investigação qualitativa o objeto de análise e das hipóteses associadas é contínuo desde que se inicia a pesquisa até a mesma terminar. Esmiuçando um pouco mais esta afirmação, Guerra (2010, p. 22) indica que “a intenção dos investigadores não é comprovar hipóteses definidas *à priori* e estanques, mas antes identificar as lógicas e racionalidades dos atores”, pelo que a análise de conteúdo é também uma constante no decorrer da investigação.

Com o desenvolvimento da investigação e com base nos elementos recolhidos através das entrevistas será validada a necessidade de serem exploradas outras questões que se julguem pertinentes (Fortin, 2009).

Através da análise de conteúdo pretende-se ultrapassar a incerteza, através da constatação de factos que possam ou não comprovar generalização da situação e por outro lado criar um enriquecimento da leitura, demonstrando especificações e apresentando novas situações das quais não existia conhecimento prévio (Bardin, 1977).

## Parte III – Estudo de Investigação

### 1. Caracterização da Empresa

A empresa fornecedora do *software* de Recursos Humanos e que vai ser utilizada no estudo é a *Portexictos*, uma empresa portuguesa com sede no Funchal e escritórios também em Lisboa. Uma vez que um dos nichos de mercado mais relevantes da empresa é o mercado africano, foi criado o Grupo *Exictos* que é constituído para além da *Portexictos*, por empresas sedeadas em Angola, Moçambique e Cabo Verde. A *Exictos*, como é reconhecida pelos clientes, tem como *core business* a criação e distribuição de *software* bancário, tendo também disponíveis serviços de consultoria entre outros que englobam todas as necessidades da atividade bancária.

A empresa inicial foi criada há mais de 25 anos, no Funchal. Após a sua internacionalização e posterior crescimento, a empresa foi absorvendo outras pequenas empresas de prestação de serviços e posteriormente abriu o seu capital para a entrada de acionistas e foi então criado o Grupo *Exictos*. Recentemente a *Exictos* passou a ter como acionista maioritário um Grupo polaco de elevada reputação internacional e um dos principais a nível europeu nas Tecnologias de Informação, mais precisamente a *Asseco Group*.

Apesar de ser uma empresa portuguesa, os países onde tem maior expressão e até domínio da cota de mercado são: Angola, Moçambique, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe. No entanto existem ainda instituições financeiras em Timor e Malta que utilizam o *software* da *Exictos*.

O *Human Resources Manager (HrM)* foi criado pela *Exictos* há sensivelmente 20 anos para englobar um pacote de serviços aos seus clientes, podendo estes ficar com diversos tipos de *software* que cubram todas as suas necessidades para o desempenho da sua atividade.

A *Exictos* fornece em primeira instância um *software* para a Banca, seja a banca a retalho, mas também *software* para a sala de mercados, contabilidade e recursos humanos, onde a principal característica e que se torna relevante para os clientes é a interação entre os diferentes *softwares*, através da integração de ficheiros próprios que permitem centralizar toda a informação contabilística que é de especial importância para o bom desempenho das instituições.

## 2. Caracterização do Software de Gestão de Recursos Humanos

O *Human Resources Manager (HrM)* é um *software* dedicado à gestão dos recursos humanos das empresas, em particular do sector financeiro, cuja criação e comercialização é efetuada pelo Grupo Exictos. Este *software* tem a particularidade de funcionar em ambiente IBM AS/400 e é apresentado às instituições financeiras clientes do Grupo como um complemento para a melhoria dos seus mecanismos internos de controlo contabilístico.

Com o *HrM*, as instituições financeiras podem efetuar toda a gestão relativa aos seus colaboradores, como também registar discriminar todos os movimentos para serem integrados nos *softwares* de gestão contabilística. São também produzidos os diversos mapas legais de cada um dos países onde o *software* se encontra difundido, ou seja, Portugal, Angola, Moçambique, Cabo Verde, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste.

Não sendo um *software* desenvolvido à medida de cada instituição, é amplamente parametrizável para que possa corresponder às diferentes necessidades, seja das particularidades do país ou mesmo de cada instituição. Trata-se de um *software* onde a “navegação” é feita através de percursos numéricos em que por exemplo os percursos de raiz 1 são percursos de consulta, os percursos de raiz 3 são de manutenção e os percursos de raiz 9 são percursos de parametrização e supervisão. O acesso a este tipo de *software* que funciona em ambiente IBM é feito através de um emulador, que é instalado num computador normal de utilização pessoal e por onde os utilizadores podem aceder através de um ícone criado no seu ambiente de trabalho do *Windows*. Para tal basta dispor de um nome ou número de utilizador, devidamente registado no Sistema e de uma *password*.

O *HrM* é composto por módulos que podem ser adquiridos na totalidade pelos clientes ou apenas parcialmente. No entanto existe sempre a obrigatoriedade de ser adquirido o módulo referente ao Núcleo Central, sobre o qual funcionam depois os restantes módulos. A aquisição do *software* pressupõe o pagamento de um valor referente ao serviço de suporte continuado, que garante o apoio remoto para esclarecimento de dúvidas, correção de incoerências no *software* ou inclusivamente ajustes associados a imperativos legais que venham a surgir posteriormente.

De seguida é apresentado um quadro exemplificativo das diversas funcionalidades que podem ser encontradas nos vários módulos que compõe o *HrM*.

**Tabela 1:** Descrição do *HrM*

<b>Módulos</b>	<b>Descrição de funções</b>
<b>Núcleo Central</b>	Registo e Manutenção de Empregados Gestão de Remunerações Gestão de Processamentos Consulta de Valores Emissão de Mapas Legais Simulação de Valor Bruto a partir do Líquido  Roteiro Contabilístico
<b>Absentismo</b>	Recolha de Tempos Consultas
<b>Cadastro Alargado</b>	Definição de Códigos de Cadastro Movimentos de Cadastro Histórico
<b>Avaliação de Desempenho</b>	Etapas do Processo de Avaliação Fatores de Avaliação de Desempenho Níveis de Desempenho Ponderação de Fatores de Avaliação Gestão do Processo de Avaliação de Desempenho
<b>Gestão de Férias</b>	Manutenção de Sistema de Férias Cálculo Automático de dias de Férias Gestão de Dados de Férias (marcação e gozo) Fichas e Listagens
<b>Informações Particulares</b>	Formatos de Páginas de Informações Manutenção da Informação nos Empregados Ficha de Informações Particulares
<b>Recrutamento e Seleção</b>	Definição do Perfil de Funções Abertura e Manutenção dos Dados dos Candidatos Gestão de Processos de Seleção
<b>Controlo de Presenças</b>	Sistema de Relógio de Ponto Terminais de Relógio de Ponto Interface de Terminais de Ponto
<b>Balanço Social</b>	Rúbricas do Balanço Social Geração Automática e/ Gravação Manual
<b>Interface Software Bancário</b>	Criação de ficheiro relativo ao pagamento de salários Criação de ficheiro com movimentos contabilísticos

**Fonte:** Documentação interna da Exictos

É de realçar também que o suporte prestado aos clientes, para todos os *softwares* comercializados pela empresa, é feito remotamente. Os cliente contactam os consultores utilizando o *e-mail* ou telefone. Esta não é apenas uma característica do suporte feito no *HrM*.

### **3. Análise dos elementos recolhidos**

Os elementos apresentados são o resultado da aplicação de seis entrevistas semiestruturadas com a respetiva análise de conteúdo, bem como a análise documental pertencente à *Portexictos* e também o conhecimento adquirido ao longo da colaboração entre o autor deste estudo e os participantes do mesmo.

Tendo em conta as limitações geográficas e tendo sido escolhido efetuar as entrevistas por telefone optou-se, tal como já referido em pontos anteriores, por uma amostra de conveniência.

Os entrevistados são utilizadores regulares do *HrM*, sendo em alguns casos os responsáveis diretos ou técnicos do gabinete de Recursos Humanos. Esses mesmos utilizadores são colaboradores de instituições financeiras de Angola, Moçambique e Cabo Verde, sendo que foram entrevistados dois utilizadores de cada país, pertencentes a duas instituições financeiras distintas nesses mesmos países.

#### **3.1. Seleção do *software***

Para se conseguir ter uma melhor perceção sobre como se deu início ao processo de escolha e posterior implementação do *software*, os entrevistados foram questionados tendo por base quatro subníveis de análise. Esses subníveis foram: a participação do gabinete de Recursos Humanos na escolha do *software*, os motivos que os levaram a decidir pelo *HrM*, qual o *software* utilizado anteriormente e por fim foram abordadas as diferenças encontradas entre o novo *software* e o anterior.

De acordo com Rascão (2004), a importância das tecnologias de informação e comunicação (TIC) como suporte aos Sistemas de Informação, é crucial para que a instituição consiga obter vantagem competitiva, seja qual for o tipo ou dimensão do negócio em que está inserida.

##### **3.1.1. Nível de participação do gabinete/departamento de Recursos Humanos na escolha do *software***

Constatou-se no decorrer das entrevistas que a opção de introdução de um novo *software* para a gestão de Recursos Humanos foi normalmente feita superiormente, ou seja

pela administração da instituição financeira numa tentativa de melhorar o desempenho do departamento.

A importância de perceber a envolvimento dos futuros utilizadores do *software* está associada ao que Camara *et al.* (2001) mencionaram sobre a existência de alguns pré-requisitos, para o sucesso do processo, tais como a comunicação faseada do processo de mudança aos colaboradores, à explicação dos motivos que estão associados à mudança para ser aceite e interiorizada por todos e a disponibilização de todos os recursos financeiros, materiais e humanos para a implementação da mudança.

“Foi a administração do Banco que fez a escolha” (Entrevistado 2).

Podendo estar também ligada a uma remodelação ou modernização que os administradores queiram implementar no início da sua colaboração com a instituição em causa. Estamos assim perante uma mudança imposta por novos administradores, sem qualquer intervenção do gabinete de Recursos Humanos.

“Foi uma decisão da nova administração” (Entrevistado 4).

Os responsáveis do gabinete de Recursos Humanos apenas entram no processo de decisão no caso de já terem conhecimento de algum *software* com que tivessem trabalhado anteriormente.

"Tendo em consideração a minha experiencia em outras instituições aconselhei utilizar o *HrM*" (Entrevistado 1).

Em algumas situações, os utilizadores só tiveram conhecimento do *software* quando iniciaram funções na instituição financeira. Nestes casos, de acordo com os próprios utilizadores, foi sempre a administração que tratou da escolha e aquisição do *software*.

“Assim que cheguei ao Banco, foi uma decisão da administração.” (Entrevistado 6).

“a aplicação já está instalada....Mas pelo que sei, foi a administração que decidiu na altura” (Entrevistado 3).

### **3.1.2.Motivos para a escolha do *software***

Para além das já situações já mencionadas no ponto anterior, como é o caso da entrada de uma nova administração na instituição financeira, em alguns casos a escolha foi também feita com o objetivo de melhorar a organização do próprio departamento de Recursos Humanos. Para tal é importante que exista um alinhamento entre as



necessidades do negócio e as necessidades da organização, dos SI e TI, bem como o planeamento dos processos internos, dos recursos humanos e das estruturas organizacionais (Serrano *et al*, 2004).

"...melhorar a organização da informação" (Entrevistado 6).

"Na altura escolhemos este *software* pela integridade dos dados" (Entrevistado 1).

Após ser feita a análise ao funcionamento do *software* em questão, a opção de aquisição do mesmo foi também tomada tendo por base uma perspetiva de modernização, face à realidade que o departamento de Recursos Humanos agora atravessa.

"Foi uma decisão superior, para modernizar o Banco." (Entrevistado 4).

"...foi a capacidade deste em dar respostas as necessidades do departamento." (Entrevistado 5).

Por outro lado, o facto da empresa fornecedora do *software* ser especializada em *software* bancário, teve também uma grande influência. Desta forma a instituição financeira consegue num só pack, adquirir vários sistemas cruciais para o desempenho da sua atividade diária, para além de que todo o apoio pós venda (serviço de suporte continuado) é prestado pela mesma empresa.

"O Banco já havia adquirido a aplicação Banka da *Promosoft*, atual *Exictos*, e foi nesse âmbito que foi negociado e adquirido mais uma aplicação" (Entrevistado 3).

### **3.1.3. Software anterior**

Neste subnível fui confrontado com duas realidades. A primeira realidade inclui instituições financeiras que foram criada recentemente e desde o seu início de atividade que começaram logo a utilizar o *software* do grupo *Exictos*, inclusivamente o *HrM*

"A instituição começou logo a utilizar o *HrM* desde o seu início" (Entrevistado 1).

No segundo cenário e o mais abrangente, os gabinetes de Recursos Humanos tratavam a informação através do Excel. Basicamente tinham montadas algumas fórmulas em diversas folhas de cálculo para que fosse possível apurar os valores dos vencimentos dos colaboradores, bem como a deduções a serem efetuadas e regularizadas nas entidades competentes.

"Toda gestão dos colaboradores era garantida através de Base de Dados em formato Excel." (Entrevistado 3).

Por outro lado, não existia qualquer digitalização da informação relativa aos seus colaboradores. Todos os seus dados pessoais estavam arquivados em papel e sempre que fosse necessária uma atualização ou confirmação de algum elemento, era necessário o preenchimento de novas fichas para serem arquivadas juntamente com a restante informação.

"A informação individual dos colaboradores estava e continua a estar, guardada em *dossiers* e utilizávamos o Excel para apurar os salários e deduções dos colaboradores." (Entrevistado 4).

#### **3.1.4.Principais diferenças encontradas**

Uma vez que o cálculo dos valores era por norma efetuado nas folhas de cálculo, após a introdução de um *software* que entre outras funcionalidades efetua todos os cálculos de forma automática, o apuramento dos vencimentos passou a ser muito mais rápido.

"...com o *HrM* qualquer alteração é registada e deve ser devidamente justificada...os dados estão seguros e são fiáveis" (Entrevistado 1).

Por outro lado a fiabilidade dos valores também aumentou, uma vez que o erro humano é minimizado com este tipo de Sistema de Informação.

"Podemos fazer o processamento dos salários de forma mais eficiente. " (Entrevistado 4).

Outro aspeto que gera concordância, está relacionado com a centralização da informação e por consequência um acesso à informação individual dos colaboradores muito mais simplificado.

"Passamos a ter a informação centralizada e um processamento salarial rápido e eficaz." (Entrevistado 2).

"Economiza-nos muito tempo" (Entrevistado 5).

Os entrevistados, de uma forma ou de outra, demonstraram que a realidade vivida no seu dia-a-dia de trabalho melhorou após a introdução do *HrM*. Seja pela maior facilidade no acesso à informação dos colaboradores, ou pela rapidez no apuramento dos vencimentos e descontos.

"As mudanças foram consideráveis, para melhor, tendo em conta a realidade que se vivia antes" (Entrevistado 3).

Pelas respostas obtidas encontramos a ligação necessária ao já apresentado por Sousa (1999), ou seja o acesso à informação deve ter por base a flexibilidade de utilização e rapidez de acesso por parte de quem dela necessita para a tomada de decisão.

### **3.2. Adaptação ao *software***

Nesta segunda parte o objetivo foi identificar os principais fatores que tenham condicionado a adaptação ao *software* em questão. A adaptação a uma nova realidade tem sempre inúmeras condicionantes, que podem ou não favorecer/limitar a prestação dos intervenientes. Assim sendo, foram construídos sete subníveis onde para conseguir identificar os principais fatores que influenciaram as diferentes adaptações experienciadas pelos vários entrevistados. Os subníveis estudados foram a liderança da implementação, a formação dos utilizadores, problemas no decorrer da implementação, alterações na rotina do gabinete, SI adequado às necessidades da instituição, melhorias necessárias e frequência de utilização do *software*.

#### **3.2.1.Liderança da implementação**

Por norma, a implementação do *HrM* foi conduzida pelos responsáveis do gabinete de Recursos Humanos. Uma vez que após a instalação é sempre necessária a colaboração dos técnicos de Recursos Humanos para que se consiga parametrizar o *software* em conformidade com a realidade de cada instituição, é compreensível que se atribua essa gestão aos colaboradores que podem fornecer todos os elementos necessários. A importância nesta escolha está associada ao facto de que "na função de planeamento, procura-se identificar os objetivos da organização e formular os planos de ação necessários para a sua realização" (Serrano *et al*, 2004, p.5).

"O processo de implementação foi liderado pelos responsáveis dos R.H" (Entrevistado 3).

"Fui eu a responsável" (Entrevistado 2).

No entanto existem outros casos onde foi o departamento de Informática da instituição que acompanhou e conduziu todo o processo. Com base no constatado presencialmente pelo autor do estudo, o pouco conhecimento de *softwares* para sistemas operativos IBM por parte dos utilizadores finais, faz com que sejam os técnicos informáticos

da instituição a tratar de tudo o que seja necessário e inclusivamente acompanham as formações iniciais.

"Foi a Direção de Sistemas de Informação" (Entrevistado 5).

### **3.2.2. Formação inicial dos utilizadores**

A formação inicial dos utilizadores é bastante importante na medida em que, por norma, está a ser apresentado um *software* novo e com características muito diferentes dos habituais softwares que funcionam em ambiente *Windows*. Neste sentido apesar do aconselhável ser que a formação seja administrada pelos consultores da empresa fornecedora, em alguns casos o conhecimento é passado por um utilizador mais experiente.

Recorrendo a Sérgio Sousa (1999), encontramos a pertinência deste tópico na adaptação a um novo software, pois apesar da tecnologia ser importante, a formação dos utilizadores torna-se relevante para que o aproveitamento das Tecnologias de Informação seja realmente útil na análise e tratamento da informação obtida, através destas novas ferramentas.

"Não foi suficiente. Foi dada pelo responsável da área onde me encontro" (Entrevistado 5).

Na maioria dos entrevistados a formação inicial foi de facto administrada pelos consultores da empresa fornecedora do *software*. Estamos perante casos onde o *software* foi implementado quando os utilizadores foram também contratados ou já se encontravam na instituição financeira.

"...a formação foi satisfatória e foi ministrada pela vossa consultora" (Entrevistado 3).

No entanto a duração da formação, em alguns casos foi considerada insuficiente pelos utilizadores. A especificidade do *software* torna mais complicado mecanizar a sua utilização e por consequência para alguns utilizadores o tempo de formação antes de começarem a trabalhar sozinhos, não é suficiente.

"...foi muito pouco tempo para tanta informação. Só foi possível começar a utilizar o *software* graças a disponibilidade permanente dos consultores." (Entrevistado 2).

"Tivemos formação com os consultores...Penso que precisávamos de alguém a dar suporte connosco mais tempo." (Entrevistado 4).

### 3.2.3.Problemas no decorrer da implementação

Os problemas identificados pelos entrevistados estão regra geral associados às características do *HrM* e não a erros no *software* ou falhas na estruturação da formação. A adaptação a um novo SI e totalmente com especificidades fora do comum, traz sempre uma maior resistência inicial, tal como indica um dos entrevistados:

"Em qualquer processo de mudança há sempre resistência, e o facto de trabalhar com algo novo parece difícil" (Entrevistado 1).

A complexidade de um *software* preparado para funcionar em ambientes da IBM tem associada uma adaptação mais complicada e que é reconhecida pelos utilizadores. As diferentes formas de navegação neste tipo de *software*, são quase sempre uma barreira inicial que os utilizadores têm de ultrapassar.

Já Bilhim (2006) refere que a mudança tecnológica nas organizações reflete-se nos métodos de trabalho e a introdução de novos SI são dos maiores desafios que as organizações podem ter atualmente, tal como podemos constatar pelas respostas obtidas.

"A navegação na aplicação, perceber os menus, etc. O *software* dos sistemas IBM são completamente diferentes do que estamos habituados no Windows." (Entrevistado 2).

"Foi complicado porque nunca tinha trabalhado com um *software* da IBM" (Entrevistado 5).

Existem ainda casos onde o *software* foi implementado a pedido da instituição, antes de poder ser utilizado. Neste caso em específico onde o autor esteve presente a efetuar a implementação, a instituição solicitou a instalação em simultâneo de todos os *softwares* adquiridos. No entanto o *software* bancário que recebe os ficheiros com os salários dos colaboradores e movimentos contabilísticos, só ficou a funcionar meses mais tarde. Desta forma só após o *software* bancário passar a ser utilizado em ambiente de produção, é que o gabinete de Recursos Humanos pôde voltar a utilizar *HrM*. A duração da formação foi também mencionada como um problema por este utilizador.

"...um programa novo, pouco tempo de formação, formação dada antes de serem criadas todas as condições para implementar o programa." (Entrevistado 4).

### **3.2.4. Alterações na rotina do Departamento/Gabinete**

A introdução de um novo SI tem por objetivo melhorar o desempenho, neste caso dos gabinetes ou departamentos de Recursos Humanos. Nesse sentido tentou-se encontrar as principais alterações sentidas pelos utilizadores no desempenho das suas tarefas diárias, pois tal como Bilhim (2006) havia mencionado, existem duas formas para que as organizações atinjam os objetivos a que se propõem. Uma das hipóteses é gerirem melhor o que fazem no seu dia-a-dia, enquanto a outra hipótese se prende com a descoberta de alternativas ao que já fazem atualmente.

Um dos principais fatores identificados foi a rapidez na preparação do processamento salarial. O processo deixou de ser manual, com base na introdução de dados em folhas de cálculo e passou a ser automatizado no *HrM*.

"...o processamento salarial pode ser feito dentro de trinta minutos." (Entrevistado 1).

"Principalmente passamos a ter menos preocupações com os cálculos dos salários" (Entrevistado 2).

Por outro lado, a informação ao estar centralizada numa só base de dados passou a ser uma grande ajuda para os colaboradores do gabinete de Recursos Humanos. Passaram a aceder a um SI em qualquer lugar da instituição, desde que tenham acesso à internet e onde encontram tudo o que necessitam, deixando assim de recorrer ao Excel e/ou documentos em papel onde a informação se encontrava repartida.

"Passamos a ter a informação centralizada e um processamento salarial rápido e eficaz." (Entrevistado 2).

"Informação devidamente organizada" (Entrevistado 3).

"Temos a informação centralizada e o processamento salarial muito mais prático" (Entrevistado 5).

### **3.2.5. SI adequado às necessidades da Instituição Financeira**

Sendo o *HrM* um *software* standard, onde cada instituição apenas opta por adquirir os módulos referentes a processos que necessite, pode ser considerada uma limitação e por consequência um entrave na adaptação dos utilizadores a esta nova realidade. Mas, mesmo assim a sua parametrização permite-lhe ajustar-se a instituições de países com diferentes mecânicas, neste caso financeiras, como são o caso de Angola, Moçambique e

Cabo Verde. No entanto tentou-se perceber se tal como Amaral e Varajão (2007, p.32) mencionaram que o *software* para além de ajustado “ deve ser construído na procura simultânea quer da satisfação dos utilizadores, quer de um correto suporte e tratamento das influências entre a organização e o seu SI”.

A opinião geral, dos entrevistados, é de que atualmente o *HrM* corresponde por inteiro às necessidades dos gabinetes de Recursos Humanos.

"Devo dizer que preciso explorar mais a ferramenta. Mas sim é sem dúvida uma mais-valia." (Entrevistado 2)

"Sim com certeza que corresponde" (Entrevistado 5).

"Penso que sim" (Entrevistado 4).

No entanto, existe também o reconhecimento de que possivelmente irá ser necessário efetuar algumas melhorias no futuro. O sector bancário nos países onde foi feito o estudo, está ainda em crescimento e o que hoje é suficiente para o desempenho eficaz dos técnicos de Recursos Humanos, amanhã pode já estar a limitar o desempenho dos mesmos.

"Corresponde, mas julgo que para a realidade atual, a aplicação carece de alguma modernização." (Entrevistado 3).

"Sim, mas podia ser melhorado com mais automatismos" (Entrevistado 6).

### **3.2.6.Melhorias necessárias**

Ainda no seguimento da abordagem no ponto anterior, foi solicitada a opinião dos entrevistados sobre eventuais melhorias ao *HrM* que tenham identificado, através da sua regular utilização.

Neste campo existem duas situações distintas, entre os entrevistados com mais experiência de utilização e dessa forma identificam alguns pontos que gostavam de ver melhorados e os utilizadores mais recentes, que reconhecem ainda não dispor de um conhecimento abrangente sobre o *HrM*. Neste último caso temos os seguintes exemplos:

"Ainda não estamos a utiliza-lo na sua totalidade, neste momento tem sido essencialmente para processamento de salários." (Entrevistado 2).

"Não estou a ver nada em específico" (Entrevistado 5).

Já no que diz respeito às melhorias solicitadas por alguns entrevistados, podemos confirmar que as mesmas se associam a alertas ou avisos que o *HrM* deveria conter em alguns processos. Compreende-se que esse tipo de alerta ajudaria também numa mais rápida compreensão dos lapsos cometidos e por consequência uma melhor adaptação ao SI.

"Os percursos são muito independentes e isso obriga a que a mesma informação seja atualizada em vários campos distintos.... precisa de ser modernizado tornando-o mais interativo, produzindo alertas para os utilizadores." (Entrevistado 3).

"Geração de mais alertas para os utilizadores..." (Entrevistado 6).

Existem ainda algumas sugestões sobre a melhoria de processos internos e automatismos.

"...creio que os automatismos deviam funcionar melhor sendo mais específicos, entendo que bastaria colocar-se o aplicativo a calcular alguns pagamentos de forma automática." (Entrevistado 1).

"A criação do ficheiro com os pagamentos à Segurança Social" (Entrevistado 4).

### **3.2.7.Frequência de utilização**

Um indicador que pode influenciar, tanto positivamente como negativamente, a adaptação a algo novo é a frequência com que interagimos, neste caso com o SI.

Neste campo de estudo deparamo-nos com diferentes realidades. Alguns entrevistados, como utilizam quase em exclusivo o *HrM* para o processamento salarial e são instituições relativamente recentes, acedem ao *software* uma vez por semana ou até mesmo só nos últimos dias antes de processarem os vencimentos dos colaboradores.

"Uma a duas vezes por semana... apenas para o processamento de salários" (Entrevistado 1).

"Essencialmente para o processamento de salários. A partir do dia 18, 19 de cada mês" (Entrevistado 2).

Já nos restantes casos, em que as instituições financeiras já operam há vários anos dentro do sector bancário, a utilização do *HrM* já é mais regular.

"Utilizo a aplicação diariamente" (Entrevistado 3).



"Usamos com alguma regularidade, nem que seja para fazer uma ou outra consulta" (Entrevistado 4).

"Não diariamente, mas com muita frequência." (Entrevistado 5).

" Usamos diariamente para lançamentos de movimentos manuais e alterações de dados dos empregados" (Entrevistado 6).

### **3.3. Suporte pós instalação**

Para além da formação inicial dos utilizadores, o serviço de suporte prestado após se ter concluído todo o processo de instalação, pode ser um fator crítico de sucesso na adaptação ao novo SI. Neste caso em concreto a empresa fornecedora do *software* tem contratualizado com os clientes um serviço de suporte remoto ao qual os utilizadores podem recorrer sempre que sintam necessidade de ajuda para implementar algo novo no *HrM* ou até mesmo para esclarecer alguma dúvida relativa a algum valor calculado.

#### **3.3.1.Resolução de problemas diários**

Por forma a perceber de que forma os utilizadores ultrapassam as dificuldades que possam ter, tentou-se perceber quais os mecanismos ou procedimentos que os mesmos tomavam.

Em alguns casos, numa primeira fase os utilizadores optam por reportar as situações inesperadas com que se deparam ao departamento de Informática.

"Os problemas são derivados do nosso pouco domínio da aplicação...Primeiro tentamos pedir apoio de técnicos de informática, se a solução não estiver ao alcance deles, recorremos aos consultores" (Entrevistado 4).

"Acontece que o sistema muitas das vezes não alerta sobre algum problema que ocorra nas rotinas de fecho dos Pagamentos...depois contactamos o informático de serviço e às vezes temos mesmo que entrar em contacto com a vossa empresa" (Entrevistado 6).

No entanto, na generalidade dos casos, os utilizadores preferem contactar diretamente os consultores da empresa fornecedora do *software*. Esta situação confirma-se através do depoimento dos restantes entrevistados.

"Aparecem algumas dúvidas, nada grave e prontamente respondidas por vocês (consultores) " (Entrevistado 1).

"Problemas propriamente ditos não. Surgem algumas dúvidas, mas muito rapidamente esclarecidas pelos consultores" (Entrevistado 2).

"Felizmente, tenho tido resposta (da empresa fornecedora) em tempo útil nas questões pontuais que surgem no dia-a-dia" (Entrevistado 3).

"Problemas pontuais...na maioria das vezes resolvidos com a ajuda dos vossos serviços de suporte" (Entrevistado 5).

### **3.3.2.Vantagens/desvantagens do suporte remoto**

Uma vez que o suporte é prestado remotamente, existe sempre quem considere tal como uma vantagem ou em outros casos uma desvantagem. As dúvidas e pedidos de auxílio são feitos através de telefonemas e/ envio por *e-mail*, o que pode em alguns casos criar alguma dificuldade na transmissão da informação ou incorreta interpretação da mesma.

Neste ponto os entrevistados não são unânimes e existe de facto quem prefira o sistema de suporte a funcionar como está atualmente.

"O suporte remoto é bom, mas preferia ter alguém na instituição pontualmente" (Entrevistado 1).

"O serviço de suporte remoto tem sido muito vantajoso" (Entrevistado 5).

Enquanto que existem outras opiniões divergentes e onde preferiam alguém a deslocar-se fisicamente à instituição, para esclarecer dúvidas. Ou ter mesmo uma junção das duas possibilidades.

"O suporte remoto é bom, mas preferia ter alguém na instituição pontualmente" (Entrevistado 2).

"O suporte remoto é útil, mas ter alguém presencialmente seria muito mais vantajoso" (Entrevistado 6).

"Se possível podíamos continuar com o suporte remoto para esclarecermos dúvidas e ter um consultor no Banco de vez em quando." (Entrevistado 4).

### 3.3.3.Necessidade de formação de *refresh*

As formações de *refresh* onde são abordadas, entre outros assuntos/processos, dúvidas dos utilizadores são sempre uma boa forma de melhorar a adaptação dos SI às reais necessidades da instituição. Por outro lado torna-se também num mecanismo impulsionador para a adaptação do utilizador ao *software*.

Tal como havia sido mencionado anteriormente e de acordo com Sousa (1999) os SI não se resumem a *software* e *hardware*, pois também os seus utilizadores diários, através de diferentes técnicas e métodos de utilização, surgem como fator diferenciador na manipulação e difusão da informação na organização, pelo que o conhecimento generalizado das ferramentas que possuem é sem dúvida um fator crítico de sucesso.

Neste ponto os entrevistados concordam que seria proveitoso que existissem mais formações. Seja para transmitir algum conhecimento adicional aos colaboradores que já utilizam o *HrM*, como a novos colaboradores que foram incluídos no gabinete/departamento de Recursos Humanos. De ressaltar apenas que a existência ou não deste tipo de formação depende sempre da própria instituição adquirir esse serviço perante a empresa fornecedora do *software*.

"Sim, temos uma colaboradora Nova e ela necessita de uma formação sobre o aplicativo. Os utilizadores já com alguma experiência necessitam de começar a utilizar outros módulos além do processamento do salário" (Entrevistado 1).

"...faria todo sentido, mais para frente ter um *refresh* de todos os módulos, deverá coincidir com a entrada de mais membros na equipa de RH." (Entrevistado 2).

"Sim, para rever a gestão das férias e a avaliação de desempenho pela aplicação" (Entrevistado 4).

"Sim, gostaríamos de passar a utilizar mais a fundo todas as funcionalidades do *software*" (Entrevistado 6).

## Conclusão

O estudo em causa teve como base a implementação do *HrM*, um *software* dedicado à gestão de Recursos Humanos em ambiente IBM, criado e comercializado pela *Portexictos*. Em análise esteve tanto o processo de implementação do *HrM* como também de todo o processo de adaptação dos utilizadores a esta nova realidade no seu dia-a-dia.

Foram feitas seis entrevistas semiestruturadas a indivíduos de três instituições financeiras, de três países diferentes: Angola, Moçambique e Cabo Verde. Os entrevistados são técnicos de Recursos Humanos ou responsáveis pelo departamento/gabinete de Recursos Humanos de cada uma das instituições e utilizadores frequentes do *software*. Em alguns casos os intervenientes foram inclusivamente os responsáveis por coordenar todo o processo de implementação do *HrM* na instituição que representam.

Na análise feita aos resultados obtidos nas entrevistas, podemos constatar que na maioria dos casos a decisão sobre a aquisição e implementação do *HrM* na instituição financeira, foi deliberada pela administração. Podemos assumir, como referido em algumas situações, que a modernização tecnológica feita em todas as áreas da instituição através da aquisição do *software* bancário da *Portexictos* foi preponderante em optarem por passar a utilizar também um *software* para a gestão de Recursos Humanos desta mesma empresa.

No entanto deve ser realçado o facto de que em nenhuma das instituições em causa existir um *software* específico no gabinete/departamento de Recursos Humanos. Até à implementação do *HrM* as instituições financeiras entrevistadas utilizavam no Excel para o cálculo dos salários, ou então são instituições financeiras recentes e que desde o seu início começaram logo a utilizar este *software*.

Por outro lado, foi consensual a opinião dos utilizadores de que com o *HrM* conseguem ter uma maior rapidez no processamento salarial, para além de que passaram a ter a informação centralizada e os erros humanos são cada vez menos.

Um dos fatores que mais influenciaram a adaptação dos utilizadores ao *HrM* foi a formação inicial. Em alguns casos a formação não foi feita pelos consultores da empresa fornecedora do *software* e existem ainda os casos dos utilizadores que indicam o tempo de formação como curto, para adquirir tanta informação nova e diversificada.

Outro ponto bastante mencionado foi a especificidade do *software* em causa. Sendo um *software* criado para ser utilizado em ambientes IBM, a sua estrutura é por si só bastante diferente do que os utilizadores convencionais de computadores estão habituados.

Por noma e por uma globalização dos sistemas operativos da Microsoft, a população acostumou-se aos ambientes *user frendly* do *Windows* e qualquer tipo de *software* que não utilizar os mesmos padrões, acaba por se tornar complexo. A adaptação é algo demorada e só com a regular utilização do *HrM* é que os utilizadores conseguem interiorizar a mecânica do *software*.

Apesar da complexidade do *HrM*, os utilizadores assumem que o mesmo cumpre com as necessidades da instituição e que foi uma mais-valia a sua aquisição. Em relação a melhorias necessárias, apenas frisam a necessidade de serem criados mais automatismos em alguns processos, para que seja cada vez mais desnecessária a intervenção humana e o risco de erro seja minimizado.

Relativamente ao suporte ser prestado remotamente, neste caso desde Portugal, existe a opinião de que é uma mais-valia. Existe suporte sempre disponível por parte dos consultores que ajudam os utilizadores a dissipar algumas dúvidas que possam surgir no seu dia-a-dia ou na criação de algo novo para a instituição. Na opinião de alguns entrevistados era importante contar com os consultores com alguma regularidade na sua instituição, para os ajudarem nas suas tarefas diárias. No entanto são unânimes em afirmar que a resolução de algum problema/dúvida que surja é rapidamente resolvida.

Já no que diz respeito a eventuais formações de *refresh* para ajudar os utilizadores a compreender a mecânica do *HrM* e dos seus processos, os entrevistados referem que seria uma boa hipótese para passarem a utilizar processos que não utilizam por não os dominarem, ou até para que os novos colaboradores recentemente contratados pudessem receber uma formação mais personalizada.

Em suma, as principais barreiras à adaptação dos utilizadores ao novo Sistema de Informação para os Recursos Humanos prendem-se com a complexidade do *software*, o nível de conhecimento dos formadores e o tempo de formação.

Relativamente às limitações do estudo, deve ser destacado o facto de que as entrevistas foram feitas telefonicamente, devido à distância geográfica. Esta barreira fez com que nem todas as instituições contactadas se demonstrassem disponíveis. Assim sendo, as conclusões finais obtidas podem não abranger o universo de utilizadores do *HrM*. Como limitação, de referir ainda o facto de que terem sido realizadas apenas seis entrevistas, não abrangendo todas as instituições.

A pertinência deste trabalho enquadra-se no facto de existirem pouco estudos sobre esta temática. As características inerentes à interação entre esta empresa fornecedora de *software* e o mercado geográfico em que opera em maior escala, permite encontrar diversas

especificidades que outros estudos sobre Sistemas de Informação para a Gestão de Recursos Humanos não apresentam. Dada a eventual existência de outras empresas com internacionalização para os mesmos países e com atividades semelhantes, consideramos que se justifica um estudo mais alargado que permita aprofundar as questões analisadas.

## BIBLIOGRAFIA

Amaral, L., e Varajão, J. (2007). *Planeamento de Sistemas de Informação*, 4ª Edição. Lisboa: FCA – Editora de Informática, Lda.

Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa:Edições 70.

Bilhim, J. (2006). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Camara, P. B., Guerra, P. B., e Rodrigues, J. V. (2001). *Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Chiavenato, I. (2008). *Gestão das Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Lda.

Cordeiro, J., Pedro, M., Santos, J. (2010). *Sistemas de Informação e as Práticas de Recursos Humanos nas Organizações da Região de Setúbal*, in Meirinhos, V., Vaz, E., (2010). *Recursos Humanos – Das teorias às Boas Práticas*. Lisboa: Editorial Novembro

Finuras, P. (2011). *Gestão Intercultural – Pessoas e Carreiras na Era da Globalização 3ª Edição*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.

Ghiglione, R. e Matalon, B. (2001). *O inquérito, 4ª edição*. Oeiras: Celta Editora.

Guerra, I. (2010). *A pesquisa qualitativa e a análise de conteúdo*. Cascais: Príncípia Editora, Lda.

Guest, Robert H., Hersey, P., e Blanchard, Kenneth H. (1980). *A mudança organizacional: através da liderança eficaz*. São Paulo: Multimedia Tecnologia Educacional.

Hill, M. M. e Hill, A. (1998a). *A construção de um questionário*. Lisboa: DINÂMIA.

Hill, M. M. e Hill, A. (1998b). *Investigação Empírica em Ciências Sociais: Um Guia Introdutório*. Lisboa: DINÂMIA.

Hill, M. M. e Hill, A. (2000). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Hofstede, G. (1991). *Culturas e Organizações – Compreender a nossa programação mental*. Lisboa:Edições Sílabo, Lda.

Pina e Cunha, M., e Rego, A. (2002). *As Duas Faces da Mudança Organizacional: Planeada e Emergente*. Wp n407 Lisboa: FEUNL

Quivy, R., e Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Grávida - Publicações, Lda.

Rascão, J. (2004). *Sistemas de Informação para as Organizações*. Lisboa: Edições Sílabo.

Rego, A. e Pina e Cunha, M. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.

Rodrigues, A. (2007). *Implementação de sistemas de Qualidade e Mudanças Organizacionais – O caso da Cabo Verde Telecom*. Cidade da Praia: Universidade Jean Piaget de Cabo Verde

Serrano, A., Caldeira, M., e Guerreiro, A. (2004). *Gestão de Sistemas e Tecnologias de Informação*. Lisboa: FCA – Editora de Informática, Lda.

Sousa, S. (2005). *Tecnologias de Informação – O que são? Para que servem?*. Lisboa: FCA – Editora de Informática, Lda.

Sousa, S. (1999). *Recursos Humanos & Tecnologias de Informação* Lousã: FCA – Editora de Informática, Lda.

Stake, R. (2012). *A arte da investigação com Estudos de Caso, 3ª edição*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.



# APÊNDICES

# **Apêndice I**

## **(Entrevista Exploratória)**

**P) No seu entender, a formação inicial prestada é suficiente para um utilizador ficar apto e dominar por completo o *HrM*?**

**R)** A formação que é feita após a instalação do *HrM* é suficiente para conseguirem utilizar as ferramentas básicas. No entanto, o aconselhável é que existisse uma outra ação de formação passados pelo menos 6 meses, o que nunca acontece. É neste altura que começam a surgir as verdadeiras dúvidas devido a uma utilização mais regular do *software*, mas as instituições consideram cara a deslocação dos consultores e optam por raramente solicitar novas ações de formação.

Por outro lado, temos de ver que nem sempre a formação inicial é prestada por nós. Muitas são as vezes em que um utilizador que recebeu a formação, sobe para Diretor e depois é ele que ensina quem o vai substituir. Nestes casos a informação nem sempre é passada da melhor forma, o que limita e muito depois o conhecimento que esse utilizador tem do *HrM* e das suas funcionalidades.

Existe também o problema de que muitas vezes os utilizadores têm de interromper a formação para tratar de assuntos da instituição. Raramente se consegue ter uma formação em que as pessoas estejam a 100% dedicadas, o que acaba por ser uma barreira que temos de ultrapassar inúmeras vezes ao longo do dia.

**P) Considera o *HrM* um *software* complexo e difícil de aprender a utilizar?**

**R)** Difícil não acho, mas como é diferente do que as pessoas estão habituadas a utilizar nos seus computadores pessoais, acredito que para algumas pessoas seja mais difícil de perceber a mecânica. Este tipo do *software* que trabalha em ambientes IBM, à primeira vista parece ser muito complicado. Mas depois dos utilizadores começarem a introduzir os dados, a criar os pagamentos, etc. começam a ver que o procedimento é sempre o mesmo e não precisam de decorar nada, basta seguir as indicações que constam em cada percurso. É como tudo na vida, com a prática diária conseguem começar a assimilar o conhecimento.

Outro aspeto que ajuda muito os clientes é o serviço de suporte que prestamos. Como sabem que têm disponível este serviço durante o dia, sempre que precisam de fazer algo fora da rotina diária entram em contacto, para que lhes expliquemos os passos a seguir. Muitas vezes, parece que estamos a dar formação por telefone ou *e-mail*.

**P) O *HrM* dispõe de todas as funcionalidades necessárias para o dia-a-dia de um departamento de Recursos Humanos?**

**R)** As básicas sim, mas necessitava de ser reformulado em alguns processos. Como os nossos clientes estão por norma habituados a fazer tudo em folhas de *Excel*, quando começam a utilizar o *HrM* ficam bastante contentes devido aos seus automatismos no cálculo de salários, mapas legais, etc. Mas

passados alguns anos de utilização do *software*, começam a sentir necessidade de utilizar mais a fundo outros módulos, que não estão tão desenvolvidos e servem mais para registo de informação do que para o ser tratamento da mesma. O *software* é sem dúvida uma mais-valia para as instituições financeiras, mas a longo prazo deve ser considerada a necessidade de reformulação para que não se torne limitado.

# **Apêndice II**

## **(Entrevista)**

País da Instituição Financeira:

Idade do Técnico de Recursos Humanos:

Sexo:

Nacionalidade:

Habilitações Literárias:

- Quando e como é que teve conhecimento de que iam passar a ter um novo software de Recursos Humanos?
- Anteriormente já existia algum *software* de Recursos Humanos (RH)?
  - Em caso afirmativo, Quais as principais diferenças entre o anterior e o atual?
  - Em caso negativo, De que forma organizavam as informações referentes aos colaboradores, calculavam os salários e retenções?
- Já conheciam o *HrM*?
- O que vos levou a adquirir este *software* em específico?
- Quem ficou responsável por liderar o processo de implementação do *HrM*?
- Sentiram que a formação inicial foi suficiente para começarem a utilizar o *software* diariamente? Por quem foi dada essa formação?
- Durante a formação inicial quais foram as maiores dificuldades que sentiram na adaptação ao *HrM*?
- Houve alguma situação/período que tenham sentido que não estava a correr de acordo com o esperado/previsto?
- De que forma foi alterada a vossa rotina diária de trabalho?
- Sente que o *software* corresponde às necessidades atuais da instituição? O que poderia ser melhorado?
- O facto de terem um serviço de suporte continuado (SSC) prestado remotamente é benéfico? Se fosse possível ter alguém presencialmente na instituição de forma regular e periódica, era mais vantajoso? Qual das duas hipóteses prefeririam?
- Com que frequência utilizam o *HrM*? Usam diariamente ou em situações mais específicas? Quais? E qual a frequência?
- Costumam ter problemas no decorrer da utilização do *HrM*?
  - Em caso afirmativo, Que tipo de problemas em específico? Como são posteriormente resolvidos?
- Sentem que este *software* vos ajuda nas tarefas diárias do departamento? O que melhorou e/ou piorou?
- Têm sentido necessidade de ter mais ações de formação? Quais os temas que preferiam ver abordados?

## **Apêndice III**

(Grelha de análise de conteúdo)

1º Nível	2º Nível	Entrevistado	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
Seleção do Software	Nível de participação dos RH na escolha	Entrevistado 1	"Tendo em consideração a minha experiencia em outras instituições aconselhei utilizar o HrM"	Decisão da administração e aconselhamento por utilização em outras instituições
		Entrevistado 2	"Foi a Administração do Banco que fez a escolha"	
		Entrevistado 3	" a aplicação já esta instalada....Mas pelo que sei, foi a administração que decidiu na altura"	
		Entrevistado 4	"Foi uma decisão da administração nova"	
		Entrevistado 5	"...encontrei já o software implementado, mas julgo que foi uma decisão superior."	
		Entrevistado 6	"Assim que cheguei ao Banco, foi uma decisão da administração."	
	Motivos para a escolha	Entrevistado 1	"Na altura escolhemos este software pela integridade dos dados"	Decisão superior, modernização do departamento, organização e integridade dos dados
		Entrevistado 2	"Não Tenho Conhecimento, foi uma decisão da Administração."	
		Entrevistado 3	"O Banco já havia adquirido a aplicação Banka da Promosoft, atual Exictos, e foi nesse âmbito que foi negociado e adquirido mais uma aplicação"	
		Entrevistado 4	"Foi uma decisão superior, para modernizar o Banco."	
		Entrevistado 5	"...foi a capacidade deste em dar respostas as necessidades do departamento."	
		Entrevistado 6	"melhorar a organização da informação"	
	Software anterior	Entrevistado 1	"A instituição começou logo a utilizar o <i>HrM</i> desde o seu início"	Não existia ou eram utilizadas folhas de Excel
		Entrevistado 2	"Não havia, era por folha de Excel."	
		Entrevistado 3	"Toda gestão dos colaboradores era garantida através de Base de Dados em formato Excel."	



		Entrevistado 4	"A informação individual dos colaboradores estava e continua a estar, guardada em dossiers e utilizávamos o Excel para apurar os salários e deduções dos colaboradores. "	Dados seguros, informação centralizada e processamento salarial mais rápido
		Entrevistado 5	"Pelo que sei, era tudo feito através do Excel"	
		Entrevistado 6	"Desconheço, acho que não havia nada"	
	Diferenças encontradas	Entrevistado 1	"...com o <i>HrM</i> qualquer alteração é registada e deve ser devidamente justificada." "...os dados estão seguros e são fiáveis"	
		Entrevistado 2	"Passamos a ter a informação centralizada e um processamento salarial rápido e eficaz. "	
		Entrevistado 3	"As mudanças foram consideráveis, para melhor, tendo em conta a realidade que se vivia antes"	
		Entrevistado 4	"Podemos fazer o processamento dos salários de forma mais eficiente. "	
		Entrevistado 5	"Economiza tempo"	
		Entrevistado 6	"Foi sempre usado este software"	

1º Nível	2º Nível	Entrevistados	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
Adaptação ao Software	Liderança da implementação	Entrevistado 1	"Fui eu."	Diretor/responsável pelo gabinete de RH, Dep. Sistemas de Informação
		Entrevistado 2	"Fui eu a responsável"	
		Entrevistado 3	"O processo de implementação foi liderado pelos responsáveis dos R.H"	
		Entrevistado 4	"Foi a equipa de Serviços e Projetos."	
		Entrevistado 5	"Foi a Direção de Sistemas de Informação"	
		Entrevistado 6	"Foi a responsável pelo gabinete de RH"	
	Formação dos utilizadores	Entrevistado 1	"A formação, acompanhamento do pessoal foi feito por um consultor, e não foi apenas a formação mais também o acompanhamento de todo processo e adaptação ao aplicativo"	Consultores da empresa fornecedora do software, utilizador regular do software
		Entrevistado 2	"foi muito pouco tempo para tanta informação. Só foi possível começar a utilizar o software graças a disponibilidade permanente dos consultores."	
		Entrevistado 3	"...a formação foi satisfatória e foi ministrada pela vossa consultora"	
		Entrevistado 4	"Tivemos formação com os consultores...Penso que precisávamos de alguém a dar suporte connosco mais tempo."	
		Entrevistado 5	"Não foi suficiente. Foi dada pelo responsável da área onde me encontro"	
		Entrevistado 6	"a formação foi dada pela consultora da vossa empresa"	
	Problemas no decorrer da implementação	Entrevistado 1	"Em qualquer processo de mudança há sempre resistência, e o facto de trabalhar com algo novo parece difícil"	Particularidades do software, muita informação inicial, resistência face á mudança
		Entrevistado 2	"A navegação na aplicação, perceber os menus, etc. O software dos sistemas IBM são completamente diferentes do que estamos habituados no Windows."	

		Entrevistado 3	"Não tenho conhecimento."	
		Entrevistado 4	"um programa novo, pouco tempo de formação, formação dada antes de serem criadas todas as condições para implementar o programa."	
		Entrevistado 5	"Foi complicado porque nunca tinha trabalhado com um software da IBM"	
		Entrevistado 6	"É muita informação para ser assimilada em tão poucos dias"	
	Alterações na rotina do Dep.	Entrevistado 1	"o processamento salarial pode ser feito dentro de trinta minutos."	Informação mais organizada e processamento salarial mais rápido
		Entrevistado 2	"Passamos a ter a informação centralizada e um processamento salarial rápido e eficaz."	
		Entrevistado 3	"Informação devidamente organizada, etc."	
		Entrevistado 4	"Principalmente passamos a ter menos preocupações com os cálculos dos salários"	
		Entrevistado 5	"Temos a informação centralizada e o processamento salarial muito mais prático"	
		Entrevistado 6	"Assim que cheguei tive de me adaptar logo a esta aplicação. As mudanças foram assim todas ao mesmo tempo"	
	SI adequado às necessidades da Instituição	Entrevistado 1	"pretendemos explorar mais aplicação e utilizar para o controlo de férias e a formação...nesta altura não há necessidade de mudar."	SI adequado á realidade das instituições
		Entrevistado 2	"Devo dizer que preciso explorar mais a ferramenta. Mas sim é sem dúvida uma mais-valia."	
		Entrevistado 3	"Corresponde, mas julgo que para a realidade actual, a aplicação carece de alguma modernização."	
		Entrevistado 4	"Penso que sim"	
		Entrevistado 5	"Sim com certeza que corresponde"	
		Entrevistado 6	"Sim, mas podia ser melhorado com mais automatismos"	

	Melhorias necessárias	Entrevistado 1	"creio que os automatismos deviam funcionar melhor sendo mais específicos, entendo que bastaria colocar-se o aplicativo a calcular alguns pagamentos de forma automática."	Criação de alertas para os utilizadores, apuramento automático de alguns valores, criação de ficheiro para Segurança Social, percursos para atualização da informação demasiado independentes
		Entrevistado 2	"Ainda não estamos a utiliza-lo na sua totalidade, neste momento tem sido essencialmente para processamento de salários."	
		Entrevistado 3	"Os percursos são muito independentes e isso obriga a que a mesma informação seja atualizada em vários campos distintos....precisa de ser modernizado tornando-o mais interativo, produzindo alertas para os utilizadores."	
		Entrevistado 4	"A criação do ficheiro com os pagamentos à Segurança Social"	
		Entrevistado 5	"Não estou a ver nada em específico"	
		Entrevistado 6	"Geração de mais alertas para os utilizadores..."	
	Frequência de Utilização	Entrevistado 1	"Uma a duas vezes por semana... apenas para o processamento de salários"	diária, semanal e final do mês
		Entrevistado 2	"Essencialmente para o processamento de salários. A partir do dia 18, 19 de cada mês"	
		Entrevistado 3	"Utilizo a aplicação diariamente"	
		Entrevistado 4	"Usamos com alguma regularidade, nem que seja para fazer uma ou outra consulta"	
		Entrevistado 5	"Não diariamente, mas com muita frequência."	
		Entrevistado 6	" Usamos diariamente para lançamentos de movimentos manuais e alterações de dados dos empregados"	

1º nível	2º nível	Entrevistados	Unidade de Contexto	Unidade de Registo
Suporte pós instalação	Resolução de problemas diários	Entrevistado 1	"Aparecem algumas dúvidas, nada grave e prontamente respondidas por vocês (consultores)"	Na maioria dúvidas de utilização, resolvidas pelo Dep. De Informática e/ou apoio dos consultores da empresa fornecedora do software
		Entrevistado 2	"Problemas propriamente ditos não. Surgem algumas dúvidas, mas muito rapidamente esclarecidas pelos consultores"	
		Entrevistado 3	"Felizmente, tenho tido resposta em tempo útil nas questões pontuais que surgem no dia-a-dia"	
		Entrevistado 4	"Os problemas são derivados do nosso pouco domínio da aplicação...Primeiro tentamos pedir apoio de técnicos de informática, se a solução não estiver ao alcance deles, recorremos aos consultores"	
		Entrevistado 5	"Problemas pontuais...na maioria das vezes resolvidos com a ajuda dos vossos serviços de suporte"	
		Entrevistado 6	"Acontece que o sistema muitas das vezes não alerta sobre algum problema que ocorra nas rotinas de fecho dos Pagamentos...depois contactamos o informático de serviço e as vezes temos mesmo que entrar em contacto com a vossa empresa"	
	Vantagens/desvantagens do suporte remoto	Entrevistado 1	"...o apoio presencial na instituição podia ser proveitos, mas remotamente está bom"	Suporte remoto vantajoso, apoio presencial podia ser uma mais-valia
		Entrevistado 2	"O suporte remoto é bom, mas preferia ter alguém na instituição pontualmente"	
		Entrevistado 3	"Não sinto a necessidade de ter alguém de forma regular. "	

		Entrevistado 4	"Se possível podíamos continuar com o suporte remoto para esclarecermos dúvidas e ter um consultor no Banco de vez em quando."	
		Entrevistado 5	"O serviço de suporte remoto tem sido muito vantajoso"	
		Entrevistado 6	"O suporte remoto é útil, mas ter alguém presencialmente seria muito mais vantajoso"	
	Necessidade de formação de refresh	Entrevistado 1	"Sim, temos uma colaboradora Nova e ela necessita uma formação sobre o aplicativo. Os utilizadores já com alguma experiencia necessitam de começar a utilizar outros módulos além do processamento do salário"	Necessidade de formação de novos utilizadores e maior exploração das funcionalidades do software
		Entrevistado 2	"...faria todo sentido, mais para frente ter um refresh de todos os módulos, deverá coincidir com a entrada de mais membros na equipa de RH."	
		Entrevistado 3	"Não necessariamente, salvo se for para aprender coisas novas que não estão a ser exploradas por desconhecimento."	
		Entrevistado 4	"Sim, para rever a gestão das férias e a avaliação de desempenho pela aplicação"	
		Entrevistado 5	"Gostava de ter uma formação de raiz sobre a aplicação no seu todo"	
		Entrevistado 6	"Sim, gostaríamos de passar a utilizar mais a fundo todas as funcionalidades do software"	